BULLETINS
D'ÉTUDES ET
D'ÉVALUATIONS

Volume 3, numéro 4
1982

Formation et certification des directeurs d'école et des agents de supervision en Ontario : perspectives d'avenir

Le docteur Bette Stephenson, ministre
Harry K. Fisher, sous-ministre

Ontario
Ministère de l'Éducation
Ministère des Collèges et Universités

Formation et certification des directeurs d'école et des agents de supervision en Ontario : perspectives d'avenir

Robert F. Thomas

Cette recherche reflète exclusivement les opinions de l'auteur.

© Le ministre de l'Education, Ontario, 1982
Queen's Park
Toronto (Ontario)

Données de catalogage avant publication (Canada)
Thomas, Robert F., 1926-
Formation et certification des directeurs d'école et des agents de supervision en Ontario

(Bulletins d'études et d'évaluations, ISSN 0226-7314 ; v. 3, no 4)

Traduction de: The training and certification of principals and supervisory officers in Ontario.
Publié en collab. avec Ministère des collèges et universités.
ISBN 0-7743-7792-5

1. Directeurs d'école--Formation--Ontario. 2. Inspecteurs de l'enseignement--Ontario--Formation. I. Ontario. Ministère de l'éducation. II. Ontario. Ministère des collèges et universités. III. Titre. IV. Collection.
LB2891.05T414 371.2'01'09713 82-0930105

On peut en commander d'autres exemplaires aux adresses suivantes:

Librairie du gouvernement de l'Ontario
880, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 1N8

(par la poste)
Centre des publications
880, rue Bay, 5e étage
Toronto (Ontario)
M7A 1N8

(Chèques à l'ordre du Trésorier de l'Ontario)

ou

Service des publications
Institut d'études pédagogiques de l'Ontario
252, rue Bloor ouest
Toronto (Ontario)
M5S 1V6

(Chèques à l'ordre de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario)

TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION

A Avant-propos..... 1
B Questions..... 1
C Recommandations..... 1

MANDAT ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE..... 3

HISTORIQUE

A Cours de préparation au poste de directeur d'école..... 6
B Certification des agents de supervision..... 8

LES QUESTIONS..... 10

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION N° 1..... 24

RECOMMANDATION N° 2
2.1 Plan de carrière..... 25
2.2 Processus de certification..... 29
2.2.1 Expérience..... 30
2.2.2 Etudes universitaires supérieures..... 32
2.2.3 Cours préparant au brevet..... 34

RECOMMANDATION N° 3
3.0 La commission de certification..... 35
3.1 Mise en oeuvre des recommandations..... 36
3.2 Réglementation..... 37
3.3 Admissibilité permanente..... 38
3.4 Reconnaissance des cours..... 38
3.5 Reconnaissance des qualifications..... 39
3.6 Réglementation de transition..... 39

CONCLUSION..... 41

ANNEXES

A Sondage d'opinion sur la certification..... 45
B Cours préparant aux qualifications de directeur d'école..... 51
C Effectifs des cours préparant aux qualifications de directeur d'école (1981-1982)..... 54
D Examen du brevet de l'agent de supervision..... 55
- Nombres de candidats et taux de réussites
- Résultats de l'examen 1981

TABLE DES MATIÈRES
(suite)

E Sondage d'opinion sur la certification - Analyse..... 57
F Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question A..... 63
G Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question B..... 64
H Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question C..... 67
I Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question D..... 68
J Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question E a)..... 71
K Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question E b)..... 72
L Analyse de questionnaire - Réponses par groupe client: Question E c)..... 72
M Rencontres et exposés (1980-1982)..... 73
N Auteurs des mémoires et recommandations..... 77

Introduction

AVANT-PROPOS

Le mandat de l'auteur émane de la recommandation 5.5.1 de Questions et orientations (1980), ainsi que d'une note du sous-ministre datée du 15 septembre 1980.

On s'est efforcé de remplir ce mandat en dialoguant de façon exhaustive avec les enseignants de toute la province, en participant aux réunions des conseils d'éducation régionaux, des facultés d'éducation, de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario et des groupes d'administrateurs d'école et de conseils scolaires, en faisant partie de divers comités jouant un rôle dans la certification des directeurs d'école et des agents de supervision. On a également organisé des réunions spéciales dans une centaine de localités de la province et l'on a procédé à des sondages d'opinion, structurés ou non.

QUESTIONS

Les principales questions examinées sont les suivantes:

- la nécessité d'une certification spéciale pour le personnel de direction de l'enseignement;
- l'opportunité du choix du gouvernement provincial comme organisme de certification;
- le choix de l'organisme approprié pour l'élaboration et l'administration des cours et des examens menant à la certification;
- les conditions d'admission aux cours et aux examens menant à la certification;
- le droit de regard sur le contenu des programmes de certification;
- la définition des qualifications requises pour la nomination à un poste de responsable donné.

RECOMMANDATIONS

ON RECOMMANDE:

1. QUE LES DISPOSITIONS ACTUELLES DE LA RÉGLEMENTATION CONCERNANT LA CERTIFICATION DES DIRECTEURS D'ÉCOLE ET DES AGENTS DE SUPERVISION SOIENT ABROGÉES;
2. QUE LA RÉGLEMENTATION PRÉVOIE UN ENSEMBLE DE QUALIFICATIONS POUR LA CERTIFICATION NÉCESSAIRE À LA NOMINATION À UN POSTE DE RESPONSABLE AU-DELÀ DU NIVEAU D'ENSEIGNANT DE BASE DANS UNE ÉCOLE OU UN CONSEIL SCOLAIRE DE L'ONTARIO, CES QUALIFICATIONS DEVANT S'INSCRIRE DANS LE CADRE D'UN PLAN DE CARRIÈRE EN CINQ ÉTAPES.

3. QUE L'ON CRÉE IMMÉDIATEMENT UNE COMMISSION DE CERTIFICATION DONT LES MEMBRES ASSURERAIENT LA REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISMES AYANT UN RÔLE À JOUER DANS LA FORMATION DU PERSONNEL DESTINÉ À ASSUMER DES POSTES DE RESPONSABLE AU-DELÀ DU NIVEAU D'ENSEIGNANT DANS LES ÉCOLES ET LES CONSEILS SCOLAIRES DE L'ONTARIO. CETTE COMMISSION AURAIT POUR MANDAT D'ASSURER LA PLEINE MISE EN VIGUEUR DES RECOMMANDATIONS DU PRÉSENT RAPPORT:

3.1 Élaborer et publier un calendrier de mise en oeuvre des mécanismes recommandés pour la formation et la certification du personnel nommé à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

3.2 Élaborer un projet de loi qui définirait les conditions relatives aux études théoriques, à l'expérience et à la formation requises pour accéder à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

3.3 Élaborer un projet de loi qui définirait les qualifications requises pour continuer d'occuper des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario ou pour pouvoir être nommé à ces postes.

3.4 Définir clairement les critères de reconnaissance officielle des cours, programmes et expérience à titre de qualifications requises par la loi pour la nomination à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario; on précisera en particulier:

3.4.1 le contenu essentiel des cours et programmes en question

3.4.2 la nature et la durée de l'expérience reconnue

3.4.3 les auspices sous lesquelles les cours pourront être dispensés et

3.4.4 le processus d'accréditation des cours et programmes et de certification de l'expérience reconnue.

3.5 Définir la manière dont le ministère de l'Éducation devrait, le cas échéant, reconnaître les qualifications du personnel qui répond aux exigences fixées pour être nommé à un poste de responsable au-delà du niveau d'enseignant dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

3.6 Prévoir des dispositions provisoires précisant:

3.6.1 le statut du personnel actuellement qualifié (pleinement ou partiellement) en vertu de la loi en vigueur

3.6.2 la marche à suivre pour combler les postes touchés par la nouvelle réglementation, entre le moment de sa mise en oeuvre initiale et celui où l'on disposera du nombre suffisant de personnes qualifiées pour pourvoir à ces postes.

Mandat et méthodologie de l'étude

Bien que le mandat soit défini essentiellement dans la recommandation 5.5.1 de Questions et orientations (1980), une note du sous-ministre datée du 15 septembre 1980 le précisait plus en détail par la déclaration suivante au directeur de la Direction de la formation des enseignants:

"M. Thomas relèvera directement de moi et s'acquittera des tâches suivantes:

I. a) Évaluer le statut actuel des programmes préparant à la certification des directeurs d'école et des agents de supervision.

b) Réunir et évaluer de façon critique les résultats des travaux de recherche concernant les programmes de l'alinéa a) en se concentrant sur l'étude commanditée par le ministère dans le cadre du programme de recherche de l'O.A.E.A.O. concernant les agents de supervision.

c) Étudier la recommandation 5.5.1 de Questions et orientations (1980), c'est-à-dire la question de savoir s'il est opportun que le gouvernement continue à se charger de la certification des agents de supervision et des directeurs d'école.

d) Soumettre des recommandations pour l'élaboration future des programmes.

e) Au cours de ces travaux, consulter le personnel du ministère de l'Education et du ministère des Collèges et Universités, ainsi que les organismes du milieu éducatif intéressés:

La Fédération des enseignants de l'Ontario
L'Association des surintendants franco-ontariens
Ontario Association of Education Administrative Officials
Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
Ontario Secondary School Headmasters' Council
Ministère de l'Éducation
Ministère des Collèges et Universités
L'Association française des conseils scolaires d'Ontario
Northern Ontario Public and Secondary School Trustees' Association
Ontario Separate School Trustees' Association
Ontario Public School Trustees' Association
Elementary School Principals' Association

En outre, dans le cadre du processus de recherche et de consultation, M. Thomas assistera aux réunions des conseils régionaux, des associations de directeurs d'école à l'échelle du conseil scolaire, des facultés d'éducation et de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario.

II. Être membre de tous les comités jouant un rôle dans la planification des cours destinés aux directeurs d'école et des comités s'intéressant à la certification des agents de supervision.

III. S'acquitter de missions spéciales concernant la formation professionnelle des directeurs d'école et des agents de supervision.

IV. S'acquitter de toute mission spéciale confiée par le sous-ministre."

Afin de remplir ce mandat, on a organisé dans une centaine de localités de la province des rencontres sous forme de conférences et d'échanges non dirigés. L'on a aussi recueilli l'opinion de quelque 3000 membres du milieu enseignant de l'Ontario grâce à un sondage d'opinion (Annexe A, page 42). Les conférences et les discussions se sont orientées autour de huit initiatives proposées dans Questions et orientations qu'on a considérées comme ayant directement rapport à la question de la direction des écoles de l'Ontario. Ces initiatives ont donné lieu à de nombreux débats et ont suscité un vif intérêt de la part de la majorité des participants. Cet intérêt s'est manifesté, au moins partiellement, dans le fait que plus de 2400 des 3000 questionnaires distribués ont été renvoyés. Outre les débats mentionnés ci-dessus et les questionnaires qui ont été renvoyés, on a reçu plus de 140 déclarations émanant de particuliers ou de groupes. Ces déclarations, qui variaient de la simple lettre d'une page au mémoire exhaustif concernaient les problèmes considérés comme directement associés à la question de la formation du personnel de direction dans la province.

Voici les mesures ministérielles extraites de Questions et orientations dont traitaient les conférences (le sondage d'opinion abordait la plupart d'entre elles):

3.9.1 Le ministère de l'Éducation...créera une société de la couronne qui...aidera à à placer des éducateurs de l'Ontario dans les pays d'outre-mer...

4.3.1 Le ministère de l'Éducation se propose...de planifier la création d'une association professionnelle ou "collège" d'enseignants, qui exercera...le droit d'assurer l'admission, la certification, la discipline et le perfectionnement professionnel des enseignants...

4.6.2 Le ministère se propose...d'encourager les conseils scolaires à adopter des contrats de cinq ans pour tous les postes de responsable.

5.4.2 On se propose de demander aux conseillers scolaires, aux responsables des conseils scolaires et à la Fédération des enseignants de l'Ontario de se joindre aux ministères pour discuter et recommander des méthodes...d'évaluation...de la performance des enseignants et des administrateurs.

5.5.1 Le ministère de l'Éducation se propose d'examiner s'il est opportun qu'il continue à se charger de la certification des agents de supervision et des directeurs d'école.

5.5.2 Le ministère de l'Éducation se propose d'étudier la possibilité... (de confier) aux conseils scolaires la responsabilité directe de veiller à ce que les tâches assignées (aux agents de supervision et aux directeurs d'école) soient exécutées efficacement.

5.8.1 ...chaque conseil scolaire devrait réexaminer parallèlement toutes les facettes de ses opérations...au moins une fois tous les dix ans...

5.13.1 Le ministère se propose d'entamer immédiatement des discussions...en vue de créer une seule organisation de conseillers scolaires.

Une étude de ce genre doit être entreprise dans le contexte de l'historique du processus à examiner. Les formulations suivantes, extraites des archives du ministère et d'un bref résumé de School Inspector in Ontario, historique de W.C. VanderBurgh, retracent l'historique des cours de préparation au poste de directeur d'école.

On trouvera également trois annexes. L'annexe B, page 51, résume les formulations indiquant la progression des titres et l'étendue des qualifications de 1951 à maintenant. L'annexe C, page 54, indique les effectifs depuis 1969.

On trouvera à l'annexe D, page 55, des données concernant l'examen de certification des agents de supervision ainsi qu'un résumé des chiffres de 1973 à 1982 et quelques détails sur l'examen de 1982.

A. COURS DE PRÉPARATION AU POSTE DE DIRECTEUR D'ÉCOLE

Qualifications

Ces cours ont commencé par un programme d'été unique en 1951, au terme duquel les candidats recevaient le High School Principal's Certificate. On a offert pendant un certain nombre d'années un cours destiné aux futurs directeurs d'école que l'on sanctionnait par le Vocational School Principal's Certificate, et l'on a décidé d'offrir alternativement, d'un été à l'autre, le High School Principals' Course et le Vocational School Principals' Course.

Cette formule fut remplacée en 1957 par un nouveau programme qui exigeait deux étés consécutifs d'étude au terme desquels les candidats se voyaient décerner le Secondary School Principal's Certificate, certificat permanent destiné aux personnes occupant des postes de directeur ou de directeur adjoint d'école secondaire et qui, pour les autres, tenait lieu de certificat provisoire jusqu'à ce qu'elles aient atteint l'un de ces postes. Le premier été se concentrait sur les qualités d'administrateur d'école secondaire et le second sur celles de directeur d'école professionnelle.

Le deuxième grand changement eut lieu en 1966, lorsqu'on ajouta l'expérience réussie aux conditions requises pour l'obtention du Interim Secondary School Principal's Certificate, Type B, lequel pouvait devenir permanent après un minimum de deux années d'expérience réussie au poste de sous-directeur d'une école secondaire, de directeur d'une école secondaire comptant moins de 500 élèves ou de directeur d'une école professionnelle spécialisée. Le Permanent Certificate, Type B devint une condition d'admission à la seconde session menant au Secondary School Principal's Certificate, Type A.

En 1969, on ajouta une autre condition à la certification permanente. Outre l'expérience, il fallait deux modules universitaires de second cycle en éducation dispensés par une université reconnue pour obtenir le Permanent Certificate, Type B. Pour le Type A, on exigeait un total de quatre crédits.

En 1966, la province organisa le premier cours au terme duquel les candidats obtenaient un Interim Elementary School Principal's Certificate. Il s'agissait d'un programme d'un été qui traitait du rôle du directeur d'école élémentaire. En 1970, ce cours fut intégré à la première session des candidats du palier secondaire.

L'organisation du cours évoluant, le contenu finit par se centrer sur le leadership: formation en relations humaines, philosophies de l'enseignement, élaboration de programmes, le directeur d'école à la tâche et tendances et innovations.

Le cours destiné aux directeurs d'école continua à s'adapter à l'évolution de la demande. En 1971, la seconde session du cours du palier secondaire fut organisée sous forme de petits groupes d'études qui permettaient aux candidats d'approfondir une grande diversité d'intérêts. Des assistants jouaient le rôle de guides pour ces études individuelles ou en petits groupes et des séminaires permettaient aux étudiants de mettre leurs connaissances en commun.

En 1977, le programme de ces cours comptait neuf éléments communs:

1. Leadership
2. Droit scolaire
3. Programmes scolaires
4. Problèmes de l'enseignement
5. Evaluation
6. Administration
7. Groupes d'intérêts
8. Recherche
9. Philosophie de l'enseignement

En 1978, les candidats de la seconde session du cours du palier secondaire assistèrent à des cours à London et Kingston. Ils participèrent à une partie du programme avec les autres candidats, et à l'autre séparément. En outre, au cours de l'été de 1978, on organisa à Sudbury un cours destiné exclusivement aux candidats de langue française.

Bien que le règlement 407/78 soit entré en vigueur le 1er juillet 1978, les candidats qui achevèrent avec succès la première session cet été-là reçurent soit un Interim Elementary School Principal's Certificate, soit un Interim Secondary School Principal's Certificate, Type B. Les candidats qui réussirent à la seconde session reçurent une mention spéciale apposée à leur Carte des qualifications de l'enseignant de l'Ontario pour la supervision et l'évaluation des programmes (PRIN S & A).

En 1979, on acheva la transition vers la nouvelle certification et l'on offrit des cours dans le domaine de l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes et celui de la supervision et l'évaluation de programmes dans six centres pour les anglophones et un centre pour les francophones. Les candidats achevant avec succès les deux sessions se qualifiaient ainsi pour les postes de directeur adjoint et de directeur dans toute école, de la maternelle à la treizième année.

En 1980, l'on approuva l'organisation de cours expérimentaux. Les parties I et II furent offertes à North York, sous la direction d'un conseil consultatif composé de personnel administratif de quinze conseils scolaires de la région torontoise, aux candidats de ces quinze conseils. La partie I étant ouverte à tous les candidats admissibles, le nombre des inscrits dépassa 1200 personnes.

Tous les candidats de la province pouvaient s'inscrire à la partie I pendant l'été 1982. Le nombre des inscrits à cette partie dépassa de nouveau 1200 candidats, contre 400 à la partie II.

L'on continua à offrir le cours expérimental, partie II seulement, à North York pour les candidats qui avaient achevé la partie I au cours de l'hiver 1980-81. Environ 900 candidats ont terminé ce cours.

L'on prévoit actuellement d'offrir des cours pendant l'été 1982 dans onze localités:

Hamilton	St. Catharines
Kingston	Sudbury (en français)
London	Thunder Bay
North Bay	Toronto
Ottawa	Waterloo
Peterborough	

Un total de 1974 candidats se sont inscrits. Le budget fixé pour ces cours prévoyait environ 1500 candidats.

Le nombre excessivement élevé d'inscrits a donné lieu à un accord spécial avec le personnel de l'Université York en vertu duquel environ 500 candidats seront logés à l'université qui parrainera les parties I et II.

B. CERTIFICATION DES AGENTS DE SUPERVISION

En 1871, lors de la création du bureau de l'inspecteur de comté, on organisa les premiers examens provinciaux destinés aux futurs agents de supervision. Une évolution se produisit au cours du siècle suivant aussi bien dans le rôle de ces personnes que dans les qualifications requises pour leurs postes. La tâche essentielle des personnes choisies parmi les enseignants a toujours été l'amélioration de l'enseignement mais, avec le développement de grands conseils scolaires, surtout depuis 1969, on a assisté à une augmentation sensible des responsabilités administratives des personnes employées par les conseils scolaires. L'on a également noté une réduction considérable du nombre de ces personnes qui sont employées par le gouvernement provincial, manifestation de la politique de décentralisation des services gouvernementaux.

Depuis de nombreuses années, la certification des agents de supervision est basée sur deux examens: l'examen écrit de trois heures, qui est établi depuis longtemps, et l'examen oral administré par un jury de fonctionnaires du ministère de l'Education. Le contenu de ces examens suit les directives du règlement 276/82.

S.2(3) The examinations referred to in subsection 1 shall be held at times and places as the Minister determines and shall be based on,

(a) the Acts administered by the Minister and the regulations thereunder;

(b) the curriculum guidelines and other reference material pertaining to elementary and secondary education in Ontario; and

(c) theories and practices of supervision, administration, and business organization that may be applicable to the effective operation of a school system.

En 1975, l'on mit en vigueur une réglementation qui permettait au personnel employé dans les services administratifs des organismes d'éducation (provinciaux et municipaux) de passer un examen leur permettant d'obtenir la certification d'agent de supervision. L'examen subit de légères modifications pour tenir compte de la spécialité de ce personnel, mais les conditions requises pour être reçu à l'examen suivaient de très près celles des candidats du domaine strictement éducatif. (Parmi les exceptions, citons notamment, bien sûr, l'exigence d'un brevet d'enseignement. Il faut noter également que les postes de supervision au niveau de directeur de l'éducation dans les conseils scolaires n'étaient pas ouverts à toute personne non titulaire d'un brevet d'enseignement de l'Ontario.)

En 1982, pour la première fois dans l'histoire de l'Ontario, les membres des instances municipales et des facultés d'éducation participèrent à la préparation et à l'administration des examens écrits et oraux. Les comités de représentants, travaillant en collaboration avec les agents du ministère, étaient très actifs et comptaient des membres dans les jurys d'examens oraux. Cette innovation reçut l'appui enthousiaste des participants et de leurs collègues.

L'annexe D, page 55, indique le nombre de candidats et le pourcentage de réussite aux examens de certification depuis 1973 et présente, à titre indicatif, certaines autres données concernant l'examen de 1982. Cette année, 257 candidats ont passé l'examen et 36 autres, qui avaient passé avec succès un examen écrit préalable (en 1981 ou avant) se sont inscrits à l'oral.

On constate que le taux de réussite à l'examen de 1982 était faible, en particulier à l'examen écrit. L'annexe D, page 55, présente quelques renseignements intéressants au sujet de cet examen. On a reçu soixante-dix demandes de réexamen des copies. On accéda à cinq de ces demandes, ce qui porta à 74 le nombre total d'agents certifiés.

Si l'on considère l'évolution historique des postes de direction dans l'enseignement en Ontario et la complexité croissante des responsabilités de direction en général, la portée de cette étude peut sembler pratiquement illimitée. Il est bien évident qu'aucun particulier ou groupe ne peut traiter convenablement de toutes les questions pertinentes dans le délai accordé. Considérant ce fait et dans un souci de réalisme, cette étude a tenté d'aborder un ensemble de problèmes qui font l'objet de recommandations et qui sont exposées ici sous forme de questions. Les réponses finales de l'auteur sont à chercher dans ses recommandations.

Question 1 La formule actuelle de certification par le gouvernement provincial du personnel occupant des postes de direction dans les écoles et conseils scolaires de l'Ontario convient-elle aux besoins éducatifs actuels?

Il ne semble exister dans le monde entier aucune autre circonscription administrative où la certification du personnel de direction des écoles relève de la haute direction du gouvernement. Le fait d'être unique n'est pas en soi un défaut du système. Cependant, dans les circonscriptions étudiées par l'auteur, il semble que la participation d'un personnel associé plus directement aux écoles que les hauts fonctionnaires garantit une meilleure adaptation des exigences de certification aux exigences du poste lui-même, chose peu probable autrement.

En Ontario, c'est aux membres du personnel du bureau central que l'on confie depuis quelque temps la mise au point de la réglementation régissant les conditions d'admission et les programmes des cours préparant au poste de directeur d'école. Ces personnes, hautement qualifiées dans de nombreux domaines, n'ont aucune expérience récente, et dans bien des cas aucune expérience du tout, à des postes analogues à ceux auxquels les cours en question sont censés préparer les candidats. Ceci ne diminue en rien leur compétence professionnelle ou leur intégrité mais indique tout simplement que leur expérience et leur formation les préparent infiniment mieux à d'autres tâches.

L'on a beaucoup écrit sur les importants changements survenus ces dernières années dans les rôles de direction dans l'enseignement. Hay (1980) parle de "changements radicaux" et fait allusion à la "compétence dans le domaine des relations humaines, à la conscience politique" et au "besoin de directeurs d'école qui soient au courant des réalités juridiques", illustrant ainsi les aspects nouveaux d'un rôle qui, à l'origine, exigeait avant tout les compétences d'un excellent enseignant.

Fisher (1972) aborde la question de l'impact du "nouveau régionalisme" dans le domaine de l'enseignement en Ontario et constate un désir de souveraineté de la part des conseils scolaires. Il est certain que le succès ou l'échec de tout le système scolaire de l'Ontario dépendra en très grande partie de la manière dont le personnel de direction pourra, grâce à sa formation, s'adapter aux nouvelles circonstances. Or, en plaçant cette formation entre les mains d'un organisme unique, on en restreint forcément l'orientation probable.

Dans le passé, la province contrôlait le nombre des candidats aux qualifications de directeur d'école. Elle établissait des quotas selon les besoins du système. Cette méthode avait pour effet de limiter le nombre des candidats, si bien que ces derniers avaient de bonnes chances d'être nommés sans délai à des postes de direction. La suppression de ce contrôle en 1980 a provoqué un afflux de milliers de candidats dont la formation, l'expérience, les intérêts et les capacités de leadership varient énormément. On a dû élargir les cours, les offrir dans des centres plus nombreux et, dans les programmes eux-mêmes, mettre l'accent sur différents éléments des cours. L'éventail des régions géographiques représentées par les candidats s'étant restreint, une place de plus en plus importante a été faite aux intérêts locaux.

Naturellement, l'administration de ces cours a nécessité un nombre plus important de personnes. À ce problème s'est ajouté celui de la diminution du nombre de personnes employées par la province, ce qui a énormément réduit la proportion de fonctionnaires du ministère au sein du personnel assurant les cours.

Aucun contrôle n'a été exercé officiellement sur le nombre de candidats à la certification d'agent de supervision. Certains ont néanmoins considéré comme insuffisant le nombre d'hommes et de femmes qualifiés pour les postes nécessitant cette certification.

Bien qu'aucune analyse détaillée n'existe encore, l'on peut avancer sans risque de se tromper que le nombre de candidats admissibles aux postes de directeur adjoint et de directeur est actuellement très élevé par rapport au nombre de candidats admissibles aux postes d'agent de supervision. Cette situation résulte d'un certain nombre de circonstances abordées dans d'autrs parties du présent rapport. Cependant, le problème essentiel concernant les chiffres demeure. Le processus actuel de certification offre-t-il aux établissements scolaires un personnel de direction convenablement formé et en nombre répondant aux besoins? Après consultation de nombreux cadres supérieurs, en particulier dans les conseils scolaires importants, il semble que non.

Les entretiens de l'auteur avec le personnel de toute la province, les données recueillies par le sondage d'opinion (annexes E-L, pages 57-72, et les mémoires reçus (un résumé des sources figure à l'annexe N, page 77) ont mis en évidence plusieurs prises de position nettes concernant la question de la certification centrale. L'annexe E, page 57, intitulée "Sondage d'opinion sur la certification et la formation des directeurs d'école et des agents de supervision", résume les opinions des personnes interrogées en tant que groupe. Les annexes suivantes exposent les réponses par groupe client.

Notons que l'expression "collège d'enseignants" met en valeur le bien-fondé du rôle d'un tel organisme s'il devait être créé. Les exposés de l'auteur faisaient référence à la création possible d'un tel organisme - défini au sens large mais assez clairement pour être interprété ici de la même manière que dans le sondage.

Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des données sur la question de savoir qui devrait se charger de la certification. Il est évident que le ministère de l'Éducation est considéré comme l'organisme le plus approprié, la plupart du temps en collaboration avec un ou plusieurs autres organismes dont le plus fréquemment cité est l'hypothétique "collège d'enseignants".

TABLEAU 1

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Aucun n'est nécessaire	1,6	1,3	2,1	4,1
b) Ministère de l'Éducation	61,0	59,7	64,5	53,5
c)* Ministère des Collèges et Universités	7,6	7,2	8,3	7,7
d) Organisation(s) professionnelle(s)	22,3	21,5	17,7	25,0
e) Facultés d'éducation	11,4	11,4	8,8	5,6
f)**Collège d'enseignants	39,4	38,1	27,7	17,8

* Le ministère des Collèges et Universités identifié dans les exposés sous le nom de Direction de la formation des enseignants qui était alors chargée de l'administration du processus de certification.

** Collège d'enseignants: Comme suggéré dans Questions et orientations, il s'agirait d'un organisme professionnel de certification pour tous les membres de la profession.

Organismes considérés comme les plus appropriés pour la certification des directeurs d'école et des agents de supervision (question A du sondage d'opinion, annexe E).

Un examen de l'annexe F, page 63, révèle une quasi-unanimité parmi les groupes clients quant aux organismes de certification appropriés pour chacun des quatre postes considérés, notamment en ce qui concerne les deux ministères. Un aspect significatif des réponses, confirmé par les prises de position exprimées lors de la plupart des autres échanges, réside dans la ferme opinion que le gouvernement central doit continuer à jouer un rôle important dans le processus de certification, bien que d'une manière quelque peu différente.

Ces dernières années, on a constaté une augmentation importante du temps consacré à la recherche et aux écrits concernant les rôles de direction dans l'enseignement. Une bibliographie des titres ayant trait au rôle du directeur d'école, par exemple, ne comprend pas moins de 120 titres traitant de questions diverses, notamment les budgets, la résolution de conflit, l'évaluation, les litiges, la politique et le stress. L'on pourrait citer des centaines et des centaines d'autres titres abordant des sujets plus étroitement définis. Le fait est tout simplement que le rôle de leader, dans l'enseignement comme ailleurs, est devenu de plus en plus complexe, de plus en plus sophistiqué et que le milieu de l'éducation a énormément changé en quelques années.

La réglementation actuelle pour l'admission aux cours préparant au poste de directeur d'école n'exige aucune connaissance dans le domaine de la recherche ni aucune étude pertinente au niveau universitaire supérieur. Ce fait en soi nie dans une certaine mesure la valeur même de l'éducation. Deux cours de 125 heures chacun ne peuvent à la fois transmettre ces connaissances et offrir la formation pratique nécessaire à l'administration scolaire et à l'élaboration de programmes.

Quant au processus de certification des agents de supervision, il est tout simplement absurde. Reposant sur la tradition qui veut que l'on certifie les hommes et les femmes devant, en qualité de fonctionnaires du gouvernement provincial, se rendre dans les écoles pour évaluer la performance des enseignants de base au palier élémentaire et par là même amorcer des améliorations, le processus a été mis au point et administré par des personnes qui avaient de l'expérience à ce poste et qui, dans les faits, superviseraient la performance des candidats admis. En 1982, cependant, les agents de supervision n'ont que très peu de chances de travailler au service du gouvernement provincial, peuvent se trouver nommés dans des écoles secondaires ou élémentaires, ou les deux, assumer des tâches d'ordre administratif ou éducatif et n'ont bien sûr que très peu de contacts réguliers avec les enseignants de base, ni bien souvent avec les écoles elles-mêmes.

C'est un fait établi que l'examen de 1981 fut administré entièrement par des personnes dont l'expérience professionnelle et la formation étaient axées sur une discipline ou un cycle spécial et/ou sur la formation des enseignants. Aucune de ces personnes n'avait été directeur d'école ni agent de supervision dans une école de l'Ontario au cours des quinze dernières années si tant est qu'elle l'ait jamais été. La contribution de ces personnes au processus de l'examen est vitale mais ne garantit pas une compréhension du vaste éventail des exigences des postes de responsable dans les conseils scolaires.

Il convient ici de noter certains autres aspects de la réglementation actuelle concernant la certification pour les postes de direction en question.

Il n'est fait aucune mention précise d'un diplôme de baccalauréat ès arts pour l'admission aux cours préparant au poste de directeur d'école. D'aucuns ont interprété cela comme signifiant que certains enseignants du secteur technique qualifiés dans leur domaine étaient admissibles. Étant donné que l'interprétation du ministère prévoit qu'un candidat doit avoir un baccalauréat, il faudrait le préciser.

L'exigence d'une concentration dans les trois cycles est destinée à garantir un certain degré de polyvalence, compte tenu du fait que les qualifications actuelles de directeur d'école rendent la personne admissible à exercer à l'un ou l'autre palier. En fait, cette "concentration" est minimale et n'exige aucune expérience; d'autre part, elle a joué un rôle discriminatoire jusqu'à présent étant donné que les candidats formés pour le palier élémentaire possèdent de par leur formation de base la concentration dans les trois cycles, tandis que les candidats du palier secondaire n'ont pas cet avantage. (Cette situation devrait néanmoins changer dans un an puisque les candidats du palier élémentaire formés après 1978 deviendront admissibles à ces cours.) L'objet de ces dispositions s'est trouvé

complètement annulé au cours des trois premières années du fait que l'on pouvait leur substituer trois années d'expérience supplémentaires dans un cycle.

Mettre sur le même plan un brevet de spécialiste et une maîtrise ou un doctorat pour l'admission aux cours équivaut à dévaloriser les études universitaires supérieures à l'extrême. La préparation au brevet de spécialiste est nettement orientée vers une discipline particulière et s'intéresse donc essentiellement au contenu. La maîtrise ou le doctorat, en revanche, reflète le plus souvent, bien que pas toujours, des études universitaires supérieures dans un ou plusieurs domaines concernant plus directement les qualités requises aux postes de direction dans l'enseignement. Au total, les études et le temps nécessaires pour ces deux types de diplôme peuvent différer énormément quant au nombre de crédits universitaires supérieurs.

Les qualifications requises pour l'admission à l'examen de certification des agents de supervision n'exigent ni études universitaires supérieures ni expérience au-delà du poste d'enseignant de base. Théoriquement donc, on peut assumer le poste de directeur de l'éducation dans tout conseil scolaire de la province après sept années d'expérience d'enseignement, où que ce soit.

Étant donné que les candidats aux postes de directeur d'école doivent avoir au moins cinq années d'expérience d'enseignement en Ontario et une concentration dans trois cycles, il s'ensuit que de nombreuses personnes qualifiées comme agents de supervision en Ontario ne sont pas admissibles à la certification de directeur d'école. Ce fait est assez paradoxal, compte tenu du fait que la réglementation provinciale prévoit que dès qu'il entre dans une école de sa circonscription, l'agent de supervision peut assumer toutes les responsabilités du directeur d'école. Autrement dit, cette personne a le droit d'occuper un poste pour lequel elle n'est pas qualifiée!

En conclusion, la réponse à la question est tout simplement "non". Cependant, il apparaît clairement que l'abandon par le gouvernement provincial de cette responsabilité n'est pas une solution, ni aux yeux du gouvernement, ni aux yeux des groupes clients. Il n'en reste pas moins qu'un changement s'impose.

Question 2 Quel(s) organisme(s) devrait (devraient) assumer la responsabilité de la définition des conditions requises pour la certification du personnel occupant des postes de direction dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario?

Le gouvernement provincial, par le biais du ministère de l'Éducation et du ministère des Collèges et Universités, a un rôle à jouer.

Bien qu'il soit essentiellement chargé d'élaborer des politiques plutôt que de rendre des services, et qu'il fasse partie d'un gouvernement engagé dans une politique globale

de décentralisation, le ministère de l'Education participe à l'élaboration de la réglementation régissant les écoles de la province et fournit bien sûr un montant important des ressources financières des écoles. Il a donc, semble-t-il, un rôle à jouer dans la détermination des personnes qualifiées pour assumer les rôles de direction au niveau des écoles et conseils scolaires.

Il existe cependant une collaboration qui permet de répondre aux besoins des jeunes gens de la province. Les conseils scolaires sont clairement chargés de répondre aux besoins de leurs circonscriptions respectives, en adaptant les buts de la province aux besoins locaux. Il est donc extrêmement important que les personnes travaillant au niveau local, celles qui répondent directement aux besoins des écoles au sens le plus concret du terme, aient un certain contrôle sur la formation du personnel de direction. L'on compte deux éléments de représentation distincts au niveau local: le professionnel et le client (par l'intermédiaire du corps élu des conseillers scolaires et/ou directement de l'électorat concerné).

Les programmes de formation sont essentiellement entre les mains des facultés d'éducation et de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario. Ces organismes possèdent l'organisation, l'équipement et le personnel nécessaires à la transmission des connaissances théoriques et des données de la recherche et constituent les organismes les plus à même d'assurer l'éducation des adultes.

Il faut cependant bien reconnaître que la théorie seule ne peut garantir les meilleures prises de décision. Il faut aussi admettre que les décisions fondées uniquement sur l'expérience pratique laissent trop au hasard. En conséquence, les programmes de formation fondés uniquement sur la théorie peuvent manquer de réalisme critique tandis que les programmes élaborés exclusivement par des professionnels peuvent se trouver limités à l'expérience des individus chargés de leur préparation. Les deux sont donc complémentaires.

Ignorer la valeur de la contribution possible du milieu universitaire équivaut à douter de la validité de l'éducation en elle-même. Si nous qui faisons partie du monde de l'éducation et qui sommes voués au développement de l'intellect humain ne voyons pas l'intérêt de sa participation à notre propre perfectionnement, la profession qui nous fait vivre perd de son sens, pour ne pas dire de sa raison d'être.

L'auteur a constaté que la plupart des personnes interrogées au cours du sondage étaient vivement en faveur d'un contrôle central constant, sous une forme quelconque, des conditions requises pour la nomination aux postes de responsable. Cette attitude est révélatrice, d'une certaine manière, de l'aspect quelque peu mythique du processus.

Il n'y a guère de raisons en faveur de la continuation du processus actuel si l'on considère le mécontentement exprimé par de nombreuses personnes en ce qui concerne la formule des cours de préparation au poste de directeur d'école, le processus d'examen pour la certification des agents de supervision et surtout certaines incohérences, faiblesses et

exigences excessives considérées comme implicites dans la réglementation actuelle concernant les qualifications requises pour l'admission au processus de certification.

On constate également une grave incohérence dans le fait que l'on continue à exiger le parrainage du gouvernement provincial pour des processus de qualification qui ont des répercussions directes sur les finances des conseils scolaires. (L'on se réfère ici aux implications salariales de l'acquisition de la certification pour les candidats admis, d'où un conflit d'intérêts évident pour un organisme qui doit à la fois offrir l'appui financier nécessaire et contrôler ses dépenses.)

La certification du personnel de direction doit donc être le produit d'un effort commun du(des) ministère(s), des facultés d'éducation (y compris l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario) et du personnel des conseils scolaires eux-mêmes. Le personnel professionnel, formé à répondre aux besoins en matière d'éducation, apporte la perspective pratique du service actif et doit donc remplir un rôle essentiel dans la conception du processus. Le milieu universitaire est le plus à même d'appliquer les principes de la recherche et de l'étude. Les agents du gouvernement doivent également jouer un rôle afin de garantir le contrôle que le grand public est en droit d'attendre.

Il convient d'insister sur l'importance de la participation du personnel des conseils scolaires eux-mêmes. L'on entend par là non seulement les hommes et les femmes directement au service des écoles et des conseils scolaires mais aussi le grand nombre d'organismes qui les représentent à l'échelle de la province. Les associations de professeurs, d'administrateurs, d'agents de supervision et de conseillers scolaires ont offert à leurs membres d'excellents ateliers, cours, séminaires et conférences. Toutes ces activités sont adaptées aux besoins des divers groupes de membres. Ces organismes ont ainsi prouvé qu'ils savaient identifier les besoins de leurs membres et y répondre; ils ont donc droit au chapitre dans la définition des processus de formation. Ils contribuent en effet de façon notable à répondre aux besoins de la province en matière d'enseignement.

Le tableau 2 ci-dessous résume l'opinion des personnes interrogées lors du sondage effectué par l'auteur sur cette question. On constate que le ministère de l'Education est considéré comme l'organisme le plus approprié mais, là encore, les réponses indiquent généralement qu'il devrait travailler en collaboration avec un ou plusieurs autres organismes. Une nouvelle fois, l'hypothétique collège des enseignants a recueilli de nombreux suffrages en tant qu'agent devant définir les besoins dans le domaine de la formation des directeurs d'école. Les organismes professionnels viennent immédiatement après. Pour les agents de supervision, les organismes professionnels viennent au second rang, après le ministère de l'Éducation.

TABLEAU 2

C. RÈGLEMENTS CONCERNANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Étant donné qu'un programme de formation précis est souhaitable, qui devrait établir les qualifications requises des directeurs d'école et des agents de supervision (c'est-à-dire quel organisme devrait déterminer le programme de formation nécessaire?)

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	Él.	Sec.	Éd.	Adm.
a) Le postulant	9,9	9,5	7,9	6,6
b) Le ministère de l'Éducation	62,8	61,2	65,0	51,9
c) Le collège des enseignants	38,5	37,9	28,2	16,7
d) L'employeur	22,4	21,1	21,6	26,0
e) Les facultés d'éducation	12,6	12,5	10,4	6,5
f) Les associations professionnelles (fédérations, OAEAO*, etc.)	37,0	35,6	34,1	30,4

* C.-à-d. l'Association provinciale des agents de supervision

Organismes qui devraient définir les besoins de formation
(Question C du sondage d'opinion, annexe E)

L'annexe H, page 67, présente l'analyse par groupe client des réponses à cette question. On constate que moins de dix pour cent des personnes interrogées désirent une suppression de la définition des qualifications requises. La majorité des personnes possédant une expérience d'enseignant sont en faveur de la définition par le ministère des qualifications requises pour tous les postes, sauf celui d'agent de supervision administratif. Là encore, cependant, il est clair que le concept d'une définition élaborée en commun reçoit un appui enthousiaste. Les facultés d'éducation, toutefois, ne viennent qu'au cinquième rang des organismes appropriés pour toutes les personnes interrogées. D'autre part, nombreux (plus de 30 pour cent) sont ceux qui considèrent les organismes professionnels comme des participants appropriés.

Question 3 Étant donné une définition d'un ensemble de qualifications requises pour les personnes assumant des postes de direction dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario, quel est ou quels sont le ou les organisme(s) qui devrait (devraient), le cas échéant, offrir les programmes spéciaux permettant aux candidats d'acquérir ces qualifications?

L'élaboration et l'administration de tout processus de certification des personnes assumant des postes de direction dans l'éducation doivent être avant tout du ressort de la profession elle-même, s'appuyant sur les ressources de son centre directeur, le milieu universitaire. L'auteur a constaté dans l'ensemble de la province une certaine répugnance à confier l'entière responsabilité des cours de certification au milieu universitaire, et ce, en dépit du fait que les facultés d'éducation administrent actuellement tous les autres cours de certification. Selon l'auteur, c'est une attitude à laquelle il est difficile de trouver une explication logique.

Premièrement, tout indique que les brevets octroyés à l'heure actuelle à l'issue de cours administrés par les facultés sont fondés sur des programmes complets et pertinents. Deuxièmement, les facultés ont toujours eu à leur service de nombreux éducateurs enseignant dans les conseils scolaires, si bien que les cours abordent le côté pratique de l'enseignement, évitant ainsi la "tour d'ivoire" tant redoutée. Quoi qu'il en soit, tant que l'on répugnera à confier cette responsabilité aux facultés, il semble être dans l'intérêt de l'éducation d'établir un système permettant au ministère de continuer à exercer un contrôle apparent, tout en assurant l'intégrité de l'enseignement théorique et l'orientation pratique des cours.

Jusqu'en 1980, tous les cours préparant à la certification des directeurs d'école étaient du ressort du ministère de l'Éducation ou du ministère des Collèges et Universités. Divers cours sans caractère officiel, dans la mesure où ils n'étaient pas sanctionnés par un brevet, ont été offerts avec un énorme succès par la Fédération des enseignants de l'Ontario et chacun des syndicats qui y sont affiliés, par plusieurs associations d'agents de supervision - dans les domaines de l'éducation et de l'administration - et par le Ontario Council for Leadership in Education. La qualité et la pertinence de ces cours ont toujours fait l'objet de commentaires extrêmement favorables et l'on a demandé à plusieurs reprises qu'ils soient reconnus officiellement par la province. Thomas (1976) affirme dans son examen de la formation professionnelle des surintendants régionaux que les cours organisés par l'O.C.L.E.A. se sont révélés de loin les plus utiles en ce qui concerne les agents de supervision.

Ces dernières années, les programmes offerts par certains organismes privés ont suscité de plus en plus d'intérêt. Les organismes fondés par d'anciens membres du personnel de l'éducation publique se sont révélés à même d'offrir d'excellents services de perfectionnement professionnel pour le personnel de tous les paliers des conseils scolaires.

Il existe de nombreux organismes considérés comme capables d'offrir une bonne formation personnelle dans le domaine du leadership. Les facteurs importants sont sans aucun doute le contenu de ces programmes et les qualités du personnel assurant leur administration. Compte tenu de ses récentes pratiques de dotation en personnel et de la politique de décentralisation du gouvernement, le ministère de l'Education est l'organisme le moins habilité à offrir des cours de formation.

Question 4 Comment devrait-on définir précisément les qualifications requises pour l'admission aux programmes préparant à la certification pour les postes de direction dans le domaine de l'éducation et dans quelle mesure doit-on inclure le contenu des cours de formation dans cette définition?

Les deux aspects de cette question sont intimement liés, le contenu des cours étant lui-même difficile à définir autrement que sur la base d'un énoncé clair des qualifications requises, considérées comme ayant été remplies par tous les candidats aux cours de formation. À l'heure actuelle, comme on l'a fait remarquer plus haut, il existe, dans la réglementation, une définition des conditions d'admission au processus de certification à laquelle il est bien difficile d'adhérer. L'élaboration de la réglementation a fait l'objet de beaucoup de soin, mais il semble que cette définition soit devenue une fin en soi, empêchant ainsi toute souplesse d'interprétation. On note également des incohérences entre certains éléments de la réglementation. Bref, l'auteur est absolument persuadé que cette dernière ne répond plus aux besoins de l'éducation mais constitue en réalité une anomalie contraignante et presque sans objet.

La réglementation actuelle pour les deux paliers de certification est telle que l'on peut atteindre n'importe quel poste de responsable sans avoir jamais entrepris d'études au-delà de la formation d'enseignant de base dans l'un ou l'autre des domaines en rapport étroit avec le rôle de leadership dans l'éducation. Ces domaines sont les suivants:

Administration	Développement de l'enfant	Élaboration de programmes
Finances de l'éducation	Politiques de l'éducation	Évaluation
Leadership	Théories d'apprentissage	Législation
Gestion	Psychologie organisationnelle	Éducation de l'enfance en difficulté

Il existe un autre paradoxe dans le fait que le personnel non enseignant peut accéder à un processus de certification fondé entièrement sur une tradition de supervision en salle de classe. À une modification près dans la formule de l'examen, on en est arrivé à considérer comme normal le fait que des personnes du milieu administratif suivent le même processus que ceux qui aspiraient traditionnellement au rôle d'inspecteur des écoles. Ces postes méritent un processus de sélection plus approprié.

La meilleure façon de définir le contenu des programmes exigés pour le personnel de direction consiste à combiner les points forts des représentants de l'organisme de réglementation, des professionnels et du milieu universitaire. On doit élaborer ces programmes en vue d'atteindre des buts clairement définis, fondés sur des qualifications claires dans le domaine de l'apprentissage et de l'expérience. L'auteur ne pense pas cependant qu'il existe une "panacée" dans le domaine de la préparation aux postes de responsable qui prendrait la forme d'un programme unique de formation ou d'une expérience bien déterminée. Le personnel de direction, comme tout autre groupe, se caractérise par des différences individuelles, et une bonne direction dépend sans aucun doute, du moins en partie, des qualités uniques des individus assumant le rôle de responsable et de la manière dont ils ont su développer ces qualités.

On ne peut considérer le processus actuel de certification des agents de supervision comme un programme de formation. La réglementation concernant l'examen, cependant, suppose que l'on évalue la connaissance qu'ont les candidats des règlements, leur compréhension des programmes-cadres et du matériel de référence pertinent ainsi que de la théorie et de la

pratique concernant la supervision, l'administration et la gestion, considérées dans le cadre d'un conseil scolaire - tout cela dans un examen écrit de trois heures et trente minutes (ou moins) d'examen oral!

Mais, assez parlé du processus et de son contexte historique. Il était probablement adéquat dans le passé. Aujourd'hui, ce processus tente l'impossible et manque de directives ou d'objectifs précis. La tradition ne suffit plus, en particulier si l'on songe au fait que nombreux sont ceux qui doivent prendre des décisions critiques tout en ayant une formation et une expérience extrêmement différentes de celles des personnes qu'ils doivent évaluer.

Des données statistiques intéressantes au sujet de l'examen de 1982 font apparaître un besoin de clarification des objectifs du processus et d'évaluation critique du processus lui-même. L'on a demandé aux directeurs de l'éducation de fournir une appréciation concernant les candidats à la certification d'agents de supervision, en indiquant dans quelle mesure ils les jugeaient prêts. Sur les 68 candidats admis dont les directeurs avaient offert une appréciation, 16 (24%) avaient été jugés par leur employeur comme n'étant pas prêts à la certification. Ceci revient à dire qu'en Ontario il y a 16 éducateurs, nouvellement qualifiés pour assumer le rôle d'agent de supervision, dont la performance à leur poste actuel a été jugée par les observateurs comme étant insuffisante pour qu'ils puissent prétendre à un poste de responsabilité supérieur; néanmoins, le ministère de l'Éducation les a jugés prêts à assumer ces postes.

Pour illustrer plus avant le fait qu'il existe une énorme disparité entre les normes d'évaluation des employeurs et celles des examinateurs, on constate que 141 candidats qui ont échoué à l'examen avaient été jugés par leur directeur comme étant prêts à la certification. Que ces chiffres remettent ou non en question l'une ou l'autre des deux méthodes (examen ou évaluation de la performance), ils remettent sans aucun doute en question le processus d'ensemble si l'on suppose les deux méthodes compatibles. Si, en réalité, les deux évaluations sont valables tout en étant différentes, les critères d'évaluation, les processus utilisés et les objectifs que chacun est censé atteindre devraient être définis clairement pour <u>toutes</u> les parties concernées. Or, jusqu'à présent, seule la réglementation à laquelle on se réfère a été précisée par écrit.

Il existe des précédents quant à la définition d'un ensemble d'études appropriées en tant que conditions requises pour la certification des directeurs et des agents de supervision. Bien que ces exigences aient été minimales, elles reconnaissaient au moins la valeur des études universitaires supérieures dans le perfectionnement des personnes assumant des postes de direction dans l'éducation.

En 1969, il devint nécessaire d'avoir suivi deux modules d'études supérieures en éducation d'une université reconnue pour pouvoir obtenir le "Permanent Principal's Certificate, Type B" et deux autres du même niveau pour le "Type A". Cependant, ces exigences n'ont pas duré longtemps pour la certification au palier secondaire.

À partir de 1947, les conditions d'admission à ce qui était alors le "Public School Inspector's Certificate" comprenaient "quatre modules en pédagogie" (sauf dans les cas de "libération honorable des Forces de Sa Majesté").

Dans les deux exemples ci-dessus, il y avait certaines exceptions, mais la grande majorité des candidats devaient avoir fait des études universitaires supérieures.

Le sondage d'opinion demandait aux personnes interrogées leur avis sur la question des conditions d'expérience et de formation. Le tableau 3 ci-dessous présente un résumé des réponses.

TABLEAU 3

B. FORMATION PROFESSIONNELLE AVANT LA NOMINATION: Que devrait-on exiger? (Cochez une ou plusieurs réponses)

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	Él.	Sec.	Éd.	Adm.
a) Brevet d'enseignement	80,5	77,1	71,5	29,6
b) Moins de cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement (Ont.)	1,9	1,5	1,0	3,8**
c) Au moins cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement (Ont.)	57,1	53,4	39,0	23,0**
d) Au moins sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement (Ont.)	20,3	20,1	18,1	8,5**
e) Plus de sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement (Ont.)	14,7	15,2	23,3	10,6**
f) Diplôme supérieur - Maîtrise	51,8	54,4	59,4	40,2
g) Diplôme supérieur - Doctorat	0,7	1,0	6,6	2,7
h) Expérience acquise par des stages - trois mois	6,0	5,4	4,6	4,0
i) Expérience acquise par des stages - six mois	6,1	6,2	6,0	5,3
j) Expérience acquise par des stages - un an	30,3	29,6	27,8	22,5
k) Expérience acquise par des stages - plus d'un an	7,1	7,3	8,8	9,3
l) Expérience acquise dans un poste de responsabilité à un niveau inférieur à celui de directeur d'école	47,6	52,8	33,2	-
m) Expérience en tant que directeur d'école	-	-	59,3	-

** (D'après les instructions, l'expérience d'enseignement était interprétée comme une expérience administrative pertinente pour les réponses b) à e), colonne 4)

Expérience et formation préalables considérées comme nécessaires
(Question B du sondage d'opinion, annexe E)

Un examen de l'annexe G, page 64 , révèle l'opinion des diverses personnes interrogées par groupe client.

Il est clair qu'une expérience d'enseignement est considérée comme une importante qualification requise pour la nomination au poste de directeur d'école, mais cela est beaucoup

moins vrai pour les agents de supervision d'éducation, même si une majorité conçoivent le certificat d'enseignement et une expérience de directeur d'école comme des éléments importants. Ce qui pourrait sembler incohérent ici peut provenir d'un manque de clarté du questionnaire. Mais il est possible aussi que les personnes interrogées aient pensé que les éléments d'expérience exigés des directeurs d'école sont implicites dans la question concernant les agents de supervision. La question serait alors interprétée comme signifiant que l'on exigerait d'un agent de supervision une expérience d'enseignement qui s'ajouterait à celle que l'on demande aux directeurs d'école. Quoi qu'il en soit, il est évident, aux yeux de l'auteur, qu'une grande majorité de membres de la profession assumant des postes en école exigent des qualifications d'enseignant de tous les agents de supervision d'école, y compris les directeurs de l'éducation.

La question n'est donc pas de définir avec précision les qualifications requises dans le domaine de la formation et de l'expérience pour les postes supérieurs. Ce qu'il faut, c'est identifier toutes les formations possibles qui peuvent préparer aux postes de responsable, et mettre au point une méthode d'évaluation de la formation des candidats.

L'auteur s'est entretenu assez longuement avec des représentants de la plupart des facultés d'éducation et de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de la possibilité d'une telle démarche. Il semble évident que tous ces organismes offrent actuellement une grande diversité de cours qui répondent tout à fait aux besoins des futurs directeurs d'école et agents de supervision. En outre, le personnel des facultés est de toute évidence prêt à contribuer à l'élaboration de cours supplémentaires, si l'on identifie de nouveaux besoins.

Comme on l'a indiqué plus haut, il existe de nombreux organismes professionnels et privés offrant un vaste éventail de programmes de perfectionnement professionnel. Les participants à ces programmes les ont en général beaucoup appréciés. Il serait donc fâcheux de ne pas prévoir la reconnaissance de tels cours étant donné leur réelle contribution au perfectionnement professionnel des futurs cadres de l'éducation, quel que soit l'organisme qui les parraine.

1. QUE LA RÉGLEMENTATION ACTUELLE CONCERNANT LA CERTIFICATION DES DIRECTEURS D'ÉCOLE ET DES AGENTS DE SUPERVISION SOIT ABROGÉE.

Cette recommandation est destinée tout simplement à supprimer dans la loi de 1974 sur l'éducation les passages précisant les qualifications requises pour l'admission au processus de certification en cours de révision et les qualifications requises qui s'y rattachent. Il s'agit des règlements suivants:

A. Règlement 262

Écoles primaires et secondaires et écoles pour élèves déficients mentaux moyens - Généralités.

S.10 (1) (a) (b)
S.11 (1) (a)

B. Règlement 269

Qualifications des enseignants de l'Ontario

S.39-(1) (2)
40-(a) (b) (c) (d)
41 à 48 (incl.)

C. Règlement 276

Agents de supervision
1re partie
Qualifications de l'agent de supervision

2. QUE SOIT DÉFINI DANS LA RÉGLEMENTATION UN ENSEMBLE DE QUALIFICATIONS REQUISES POUR LA CERTIFICATION PERMETTANT LA NOMINATION À UN POSTE DE RESPONSABLE AU-DELÀ DU NIVEAU D'ENSEIGNANT DE BASE DANS UNE ÉCOLE OU UN CONSEIL SCOLAIRE DE L'ONTARIO, CES QUALIFICATIONS ÉTANT ÉLABORÉES DANS LE CADRE D'UN PLAN DE CARRIÈRE EN CINQ ÉTAPES.

2.1 PLAN DE CARRIÈRE

Considérant l'opinion générale qui se dégage de l'enquête de l'auteur, suivant laquelle l'Ontario devait conserver son caractère unique (c'est-à-dire une certification centrale des qualifications aux postes de direction), on a essayé de concilier ce sentiment avec la réalité.

La documentation et les rapports concernant l'expérience pratique soulignent la complexité des exigences de ces postes dans les conseils scolaires d'aujourd'hui. Les membres du personnel du ministère présentement responsables des processus de certification ne sont pas vraiment en contact avec les réalités actuelles des postes de responsable dans les écoles. Leur abandonner entièrement la formation du personnel de direction équivaut à ne pas vouloir reconnaître la nécessité d'une compréhension approfondie des rôles, qui ne peut s'acquérir que par la pratique.

D'un autre côté, les écoles de l'Ontario fonctionnent dans le cadre de la législation provinciale, et la majorité des personnes en poste dans les écoles ont exprimé un réel besoin de contrôle central sous une forme ou une autre. En conséquence, le gouvernement provincial doit continuer à participer à la formation du personnel de direction, mais le processus de formation doit tenir davantage compte des réalités pratiques de ces postes qu'il ne le fait à présent.

Cette recommandation part du principe qu'il existe une continuité dans les responsabilités de direction, de l'échelon le plus bas à l'échelon le plus élevé. Le tableau suivant présente les cinq étapes proposées:

PLAN DE CARRIÈRE

ÉTAPE	POSTE	QUALIFICATIONS REQUISES	
PREMIÈRE	Enseignant	1. Baccalauréat 2. Brevet d'enseignement de base	- et -
DEUXIÈME	a) Chef de section	1. Baccalauréat	- et -
		2. Brevet d'enseignement de base	- et -
		3. Cinq années d'enseignement réussies dans au moins deux cycles (minimum d'une année par cycle)	- et -
		4. L'une des deux qualifications suivantes:	
		i) Certification de spécialiste	OU
		ii) Quatre cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie	- et -
		5. Un cours reconnu dans le domaine des techniques de base de leadership dans l'enseignement.	
	b) Directeur adjoint	1 à 5 ci-dessus	- et -
		6. Un cours reconnu dans le domaine des techniques avancées de leadership dans l'enseignement.	
TROISIÈME	Conseiller en programmes Directeur d'école	1 à 6 ci-dessus	- et -
		7. Quatre cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie	- et -
		8. Au moins une année d'expérience de direction dans le domaine de l'enseignement certifiée par un directeur d'école ou un agent de supervision	- et -
		9. Un cours reconnu dans l'une des disciplines suivantes:	
		i) Leadership dans l'enseignement élémentaire - programmes et administration	OU
		ii) Leadership dans l'enseignement secondaire - programmes et administration	

TABLEAU QUATRE

PLAN DE CARRIÈRE
(suite)

ÉTAPE	POSTE	QUALIFICATIONS REQUISES
QUATRIÈME	Agent de supervision	1. L'une des qualifications suivantes: 1) 1 à 9 ci-dessus — OU 11) Expérience et formation considérées équivalentes* à 1 à 9 ci-dessus suivant le domaine de responsabilité pour lequel le candidat demande le statut d'agent de supervision. * L'équivalence doit être déterminée par une commission de certification établie à cette fin — - et - 2. Au moins trois années d'expérience réussie au poste de directeur d'école, de conseiller en programmes pour un conseil scolaire ou à un poste reconnu comme équivalent par un supérieur du candidat. 3. Un cours reconnu de leadership dans l'enseignement élémentaire ou secondaire - programmes et administration - non suivi auparavant. 4. Deux cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie — - et - 5. Un cours reconnu de gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs
CINQUIÈME	Directeur de l'éducation	1. Qualification d'agent de supervision, conformément aux conditions requises de la QUATRIEME ÉTAPE ci-dessus — - et - 2. Au moins trois années d'expérience réussies en tant qu'agent de supervision dans un conseil scolaire — - et - 3. Deux cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie — - et - 4. Un cours reconnu de gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs.

TABLEAU QUATRE

1. 1re ÉTAPE - premier niveau de performance professionnelle.
Cela correspondrait pour les éducateurs au niveau d'enseignant de base. Pour le personnel des services éducatifs, pour lequel on n'exige pas de brevet d'enseignement (ex. service psychologique, travail social, recherche), il s'agirait du premier niveau de service exigeant des qualifications professionnelles. Pour le personnel des services administratifs, ce serait là le premier d'une série de postes exigeant une certaine formation spécialisée mais ne supposant que des responsabilités minimales de supervision.

Dans l'esprit de l'auteur, le service au sein d'un conseil scolaire, de la première à la troisième étape, ne doit pas nécessairement constituer une condition requise pour les deux derniers groupes mentionnés ci-dessus. En fait, si on laisse des personnes ayant des expériences très diverses assumer des postes de responsabilité dans les conseils scolaires, la qualité et l'efficacité des services de direction n'en seront que meilleures.

2. 2e ÉTAPE - premier niveau de responsabilité accrue.
Ce poste se caractériserait avant tout par la responsabilité de la performance d'au moins un autre adulte. Cette responsabilité pourrait prendre la forme de la supervision d'un petit nombre de personnes de la même section ou du même département, ou de l'évaluation de la performance d'une autre personne. Une telle formule suppose que l'on ait besoin d'une personne responsable d'autres adultes et que ce rôle soit joué au niveau de l'école, de la section ou du département plutôt qu'à l'échelle du conseil scolaire. Dans les conseils scolaires, la performance typique serait celle des personnes assumant des postes comme ceux de président du comité de matière ou chef de section.

À certains égards, le directeur d'école adjoint pourrait être considéré comme étant à ce niveau, bien que rien n'indique qu'il faille modifier les relations au sein du personnel des écoles. Afin de renforcer ce poste, il faudrait instaurer un cours supplémentaire pour les directeurs adjoints. Ce cours comprendrait forcément quelques éléments d'administration pratique.

Le personnel non enseignant devrait acquérir de l'expérience à ce niveau, à des postes exigeant l'exercice d'une certaine influence sur d'autres adultes dans l'accomplissement de leurs fonctions. Le personnel administratif, par exemple, pourrait assumer la supervision d'autres personnes dans une section importante d'un gros conseil scolaire, tout en n'étant pas considéré comme participant de près à l'élaboration de politiques. Les membres du personnel des services psychologiques considérés comme travaillant à ce niveau joueraient un rôle de guides dans la conduite à adopter par un enseignant vis-à-vis d'un élève ayant fait l'objet d'une évaluation psychologique.

Habituellement donc, les personnes considérées comme travaillant à ce niveau sont chargées de l'application ou de l'interprétation des politiques pour le personnel d'une école, d'une section ou d'un département à l'échelon supérieur au niveau de base.

3. 3e ÉTAPE - deuxième niveau de responsabilité accrue.
Les personnes travaillant à ce niveau joueraient le rôle de principaux interprètes de la politique du conseil scolaire et du ministère pour le personnel. Dans les écoles, il s'agirait des directeurs; dans le cadre des programmes, il s'agirait des conseillers en programmes ou des coordonnateurs de programmes (au sein d'un conseil, les principaux responsables de l'orientation et de la direction de l'élaboration des programmes).

Les membres du personnel administratif et les non-enseignants des services spéciaux seraient les personnes travaillant au niveau immédiatement au-dessous de celui de cadre administratif supérieur. Ce niveau comprendrait aussi les adjoints aux agents de supervision-administration.

Ce niveau de responsabilité se caractériserait avant tout par un service de liaison entre le personnel et les cadres administratifs supérieurs ou le ministère de l'Education. Ce rôle serait extrêmement exigeant dans le domaine de l'évaluation qui constituerait probablement la responsabilité essentielle. L'évaluation du personnel constituerait la tâche la plus importante des directeurs d'école tandis que le personnel chargé des programmes (conseillers, coordonnateurs) exercerait d'importantes responsabilités d'évaluation des programmes et de perfectionnement professionnel du personnel.

4. 4e ÉTAPE - troisième niveau de responsabilité accrue.
Le personnel travaillant à ce niveau comprendrait les actuels agents de supervision-éducation et les agents administratifs supérieurs au-dessous du niveau de directeur de l'éducation. Ces personnes assumeraient des responsabilités au sein de la direction d'un système scolaire. Les qualifications requises varieraient suivant les exigences de chaque poste, l'étendue des responsabilités de formulation de politiques et l'importance des responsabilités de supervision. Les agents de supervision des écoles, des programmes, des opérations, de la planification, des services spéciaux et de l'administration et le trésorier du conseil scolaire seraient tous considérés comme travaillant à ce niveau. Dans les conseils scolaires possédant d'importants services psychologiques, sociaux ou de recherche, ces services (à l'échelle du conseil) pourraient être dirigés par un personnel de ce niveau.

5. 5e ÉTAPE - Directeur de d'éducation - Il s'agit du plus haut poste de direction d'un conseil scolaire. C'est le titre qu'on lui donne en Ontario.

2.2 PROCESSUS DE CERTIFICATION

La réglementation doit, en plus de définir les cinq étapes du plan de carrière, spécifier les qualifications requises dans le domaine de l'expérience et de la formation pour la nomination aux postes de chacun des niveaux identifiés. Le tableau 5, page 31, identifie trois aspects considérés comme fondamentaux dans la préparation aux postes de direction. Il s'agit de l'expérience (correspondant au poste demandé), de la formation théorique (en particulier au niveau universitaire supérieur) et des cours offrant une formation pratique dans les domaines concernant les rôles de direction précis (appelés "cours préparant au brevet" dans le tableau 5).

Bien que le présent rapport ne donne pas de précision sur les trois domaines cités, il a pour objet de recommander vivement l'application de certains critères à l'élaboration de la réglementation finale. Le tableau 5, page 31, indique brièvement la nature des exigences proposées. On trouvera dans les paragraphes suivants certains des facteurs dont il faudrait tenir compte en rédigeant la réglementation.

2.2.1 Expérience

Traditionnellement, les échelles de salaire des membres de la profession d'enseignant en Ontario sont fondées sur l'hypothèse suivant laquelle une expérience réussie contribue de façon notable à la qualité de la performance au niveau suivant. Si l'on s'en tient à cette hypothèse, on peut supposer que l'expérience à un niveau donné de la profession améliorera la performance au niveau suivant si le poste exige que le candidat ait une compréhension parfaite des fonctions au niveau précédent.

Il existe cependant des caractéristiques spécifiques pour chacun des cinq niveaux sur lesquels est fondé le plan de carrière proposé. L'auteur recommande que l'on exige une certaine expérience à chaque niveau pour la préparation à la nomination à un poste au niveau suivant.

PROCESSUS DE CERTIFICATION

NIVEAU DE CARRIERE	EXPÉRIENCE	FORMATION SPÉCIALE (après la formation de base/ universitaire supérieure)	SÉLECTION	COURS PRÉPARANT AU BREVET*
1re étape	+ de 5 ans	+ Certification de spécialiste OU quatre cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie	Expérience réussie	+ Leadership en éducation Session 1
2e étape (a)	+ de 1 an	+ Quatre cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie	Processus défini par l'employeur pour certifier que le candidat est prêt	+ Leadership en éducation Session 2
(b)				+ Leadership dans l'enseignement élémentaire - programmes et administration OU + Leadership dans l'enseignement secondaire - programmes et administration
3e étape	+ de 3 ans	+ Deux cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie	Processus défini par l'employeur pour certifier que le candidat est prêt	+ Un cours reconnu en leadership dans l'enseignement - programmes et administration (non suivi auparavant) + Un cours reconnu de gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs
4e étape	+ de 3 ans	+ Deux cours universitaires supérieurs reconnus en pédagogie		+ Un cours reconnu de gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs
5e étape				

* Cours préparant au brevet à suivre seulement après avoir acquis toutes les autres qualifications requises à cette étape

TABLEAU 5: PROCESSUS DE CERTIFICATION DANS LE PLAN DE CARRIÈRE EN CINQ ÉTAPES

La réussite en tant qu'enseignant ne garantit pas nécessairement la réussite dans un rôle de leadership auprès d'adultes. Une expérience à un niveau relativement mineur de responsabilité au-delà de celui d'enseignant de base devrait être exigée par la loi comme condition à la nomination à un poste de cadre supérieur-administration. Si l'on applique à la lettre la réglementation actuelle, une personne peut se retrouver qualifiée pour un poste de cadre supérieur - y compris celui de directeur de l'éducation - après sept années d'expérience d'enseignant. Étant donné l'extrême complexité des responsabilités de ces postes, cela semble peu souhaitable.

Il existe cependant de nombreux moyens d'établir si un candidat est prêt à assumer des fonctions de direction. On devrait par exemple reconnaître que les activités telles que les services rendus au sein de comités d'élaboration des programmes, ou de la Fédération à des postes de direction ou dans des rôles évidents de leadership au sein de la collectivité équivalent à l'expérience exigée au niveau appelé 2e ÉTAPE - premier niveau de responsabilité accrue.

Bien que les personnes probablement les mieux habilitées à assumer des rôles de direction dans l'enseignement soient celles possédant une expérience de base dans ce domaine, il existe de nombreuses autres facettes de la direction dans le système éducatif pour lesquelles une expérience dans un domaine différent peut être d'un grand secours. De nombreux groupes professionnels jouent un rôle important auprès des jeunes de nos écoles. S'ils participaient à la formulation de politiques, on prendrait davantage en considération les divers critères jouant un rôle dans le développement de l'enfant et non uniquement ceux considérés comme directement et exclusivement reliés à l'instruction théorique. La réglementation devrait donc être suffisamment souple pour permettre la nomination à des postes de cadre supérieur-administration - des personnes qui travaillent dans des services psychologiques, des sections de travail social, de recherche et autres où elles assument des responsabilités d'administration, de supervision ou de direction comparables à celles des agents de supervision ayant poursuivi une carrière dans l'enseignement.

De nombreux conseils scolaires fonctionnent actuellement avec des budgets de plusieurs millions, un personnel se chiffrant par milliers de personnes et des bâtiments estimés à des millions de dollars. Les personnes dont l'expérience se limite à l'enseignement ne possèdent probablement pas la formation nécessaire à l'administration d'organisations aussi complexes. Le personnel de haute direction doit donc inclure des personnes possédant une formation avancée dans des domaines comme la finance, la gestion des locaux et la négociation, pour n'en citer que quelques-uns, qui n'ont pratiquement rien à voir avec l'enseignement. Les systèmes éducatifs disposeront d'un meilleur processus de prise de décisions, tenant compte de tous les facteurs pertinents, si leur direction compte des membres représentant de nombreux groupes différents plutôt qu'uniquement la profession d'enseignant.

2.2.2 Études universitaires supérieures

Les études universitaires supérieures sont destinées à garantir une certaine connaissance des théories et travaux actuels de recherche ou de l'historique et de la base philosophique des disciplines suivantes:

Administration	Développement de l'enfant
Élaboration des programmes	Finance de l'éducation
Politique de l'enseignement	Évaluation
Leadership	Théories de l'apprentissage
Réglementation	Gestion
Psychologie organisationnelle	Éducation de l'enfance en difficulté

L'éventail de cours reconnus devrait permettre aux candidats de poursuivre des études en vue d'obtenir un diplôme universitaire supérieur tout en poursuivant leurs aspirations individuelles de carrière et leur intérêts professionnels.

L'auteur a clairement établi que de nombreux cours tout à fait indiqués en la matière sont actuellement offerts par certaines des facultés d'éducation et par l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario. Le personnel interrogé a fait preuve d'un grand intérêt et est tout à fait disposé à étudier la création possible d'autres cours.

Un précédent de réglementation de ce type existe dans le règlement de l'Ontario 43/55 établi en vertu du Department of Education Act de 1954. Voici un extrait de ce règlement:

ELEMENTARY-SCHOOL INSPECTORS' CERTIFICATES

INTERPRETATION

In these regulations
(a) "candidate" means candidate for an Elementary-School Inspector's Certificate; and
(b) "Deputy Minister" means Deputy Minister of Education.

QUALIFICATIONS OF CANDIDATES

(1) A candidate shall hold

(a) any university degree set out in regulation 4 or a degree the Minister deems equivalent thereto under clause b of subsection 1 of section 11 of the Act, and

(b) a Permanent First Class Certificate or a Permanent Elementary School Teacher's Certificate.

(2) A candidate other than a candidate who has been honourably discharged from active service in Her Majesty's forces shall hold certificates of the Ontario College of Education in the following units of the course of study leading to the degree of Bachelor of Pedagogy, or of Bachelor of Education, or of Master of Education:

(a) one of

(i) Unit 3 - Educational Psychology, or
Unit 221 - Psychology Applied to Elementary Education, or

(ii) Unit 12 - Intelligence and its Measurement, or
Unit 241 - Educational Measurement and Evaluation 1:

(b) one of

(i) Unit 4 - School Law and Administration of Education in Ontario, or
Unit 211 - School Law and Administration of Education in Ontario, or

(ii) Unit 6 - Principles and Practices in School Administration, or
Unit 214 - Administration of Public Education in Canada;

(c) one of

(i) Unit 5 - Supervision, or
Unit 212 - Supervision, or

(ii) Unit 9 - Instructional Techniques and Practices, or
Unit 235 - Current Practices in Elementary Education, and

(d) one additional unit chosen from those announced in the current or former calendars of the college.

2.2.3 Cours préparant au brevet

On emploie ici le terme de cours préparant au brevet essentiellement parce que l'Ontario a eu pour tradition d'octroyer un brevet en reconnaissance de l'achèvement réussi de nombreux cours exigés par la loi. L'auteur a constaté que la majorité des éducateurs de l'Ontario trouvaient que l'on devrait continuer à accorder une "bénédiction" finale avant la nomination aux postes actuellement en cours de révision sous la forme d'une reconnaissance de l'achèvement d'un cours basé sur un programme et des normes communes pour toute la province.

On a indiqué plus haut dans le présent rapport que la manière d'accorder cette certification particulière n'est plus appropriée. Afin de répondre au désir d'uniformité tout en confiant la responsabilité de ces cours aux organismes appropriés, l'auteur propose que ce soit la province qui définisse les principaux éléments des cours exigés et que ces cours soient offerts par un organisme approprié qui s'engage à répondre à des conditions bien définies de programme, de personnel, etc.

Les cours proposés seraient destinés à offrir une formation pratique qui pourrait être elle-même basée sur la formation théorique exigée en vertu d'autres passages de la réglementation. Ils tiendraient compte d'un certain éventail d'exigences de leadership concernant la nature du rôle auquel on prépare les candidats. Leur programme varierait suivant l'orientation professionnelle des candidats de manière à reconnaître aussi bien des cours offerts par les associations d'enseignants, que par les associations d'agents de supervision, les organismes privés ou les facultés d'éducation. La façon dont l'accréditation nécessaire de ces cours s'opérerait fait l'objet de la troisième recommandation du présent rapport.

3. ON RECOMMENDE QUE L'ON CRÉE IMMÉDIATEMENT UNE COMMISSION DE CERTIFICATION DONT LES MEMBRES ASSURERAIENT LA REPRÉSENTATIVITÉ DES ORGANISMES AYANT UN RÔLE À JOUER DANS LA FORMATION DU PERSONNEL DESTINÉ À ASSUMER DES POSTES DE RESPONSABLE AU-DELÀ DU NIVEAU D'ENSEIGNANT DANS LES ÉCOLES ET LES CONSEILS SCOLAIRES DE L'ONTARIO. CETTE COMMISSION AURAIT POUR MANDAT D'ASSURER LA PLEINE MISE EN VIGUEUR DES RECOMMANDATIONS DU PRÉSENT RAPPORT:

3.0 LA COMMISSION DE CERTIFICATION

Cette recommandation a pour objet la création d'un groupe qui représenterait les divers éléments de la collectivité qui sont en droit de s'intéresser au type de formation et d'expérience exigées du personnel de direction des conseils scolaires de la province. Il y a beaucoup d'associations d'enseignants, de personnel de supervision, de conseillers scolaires et de parents d'élèves dont la participation se justifierait. Le ministère de l'Éducation, les employeurs des diplômés et l'ensemble des contribuables peuvent également en toute légitimité demander à être membres de cette commission.

L'auteur conçoit une commission restreinte de personnes nommées par le ministère pour servir de liaison permanente entre le gouvernement et tous les groupes bénéficiant des services du système d'éducation publique. On pourrait créer une telle commission en nommant un président à plein temps, probablement un membre du personnel du ministère de l'Éducation, et trois autres membres qui pourraient offrir des services à temps partiel qui seraient à définir dans la réglementation.

La sélection des membres s'effectuerait avec soin de façon à garantir une représentation des conseils scolaires publics et séparés, des milieux administratifs et éducatifs, des populations anglophone et francophone et des deux sexes. De toute évidence, tout membre de la commission peut à la fois répondre à plusieurs de ces critères.

L'un des trois membres de la commission devrait être un membre du ministère de l'Éducation, un autre être membre de la profession d'enseignant et le troisième représenter l'ensemble du public. Chacun d'eux devrait jouir d'une excellente crédibilité auprès du groupe qu'il représente et faire preuve de qualités d'intégrité, de compétences dans le domaine de la communication et de diplomatie. Il devrait en outre bien comprendre le système éducatif public. L'idéal serait que le troisième membre ait une certaine expérience administrative et connaisse bien les problèmes de formation du personnel au niveau cadre. Il faudrait aussi que tous les membres comprennent bien ce que représente un rôle de direction, de préférence grâce à leur expérience.

Le mandat de chaque membre de la commission doit être clairement défini, de même que celui de la commission elle-même. Le représentant du ministère à la commission doit jouer un rôle de liaison entre celle-ci et toutes les directions du ministère et les autres ministères. Cette personne devrait avoir assez d'années de service au gouvernement pour pouvoir avoir accès rapidement à toute direction ou service dont la commission pourrait avoir besoin dans ses travaux. La crédibilité de cette personne auprès du personnel des bureaux régionaux revêtirait une importance toute particulière.

Le représentant des professionnels aurait la tâche la plus exigeante. Il devrait posséder une réelle force de caractère et d'excellents talents de communication et de diplomatie. Il assurerait en effet une liaison constante avec tous les groupes de professionnels concernés par l'éducation publique. Parmi ces groupes citons les associations d'enseignants, les associations d'agents de supervision, les groupes d'agents scolaires administratifs et le conseil des doyens de facultés d'éducation. Ce serait grâce à cette personne que tous ces groupes et leurs membres pourraient s'entretenir avec la commission des questions concernant la préparation du personnel de direction de l'éducation.

Le membre non professionnel de la commission serait chargé d'assurer la liaison avec les associations de conseillers scolaires, les groupes de parents d'élèves et tout membre du grand public concerné par la formation du personnel de direction des écoles et des conseils scolaires de la province.

On propose que le président soit choisi parmi le personnel du ministère afin de garantir une liaison constante avec le ministre et les hauts fonctionnaires. Compte tenu de la fondation possible d'un collège d'enseignants, cela ne serait qu'une nécessité temporaire. Si l'on fondait un collège d'enseignants, on pourrait et on devrait probablement transférer la responsabilité de la commission de certification proposée. Ce serait le conseil d'administration du collège qui en choisirait alors le président. Le mandat de la commission de certification consisterait essentiellement à mettre en oeuvre les recommandations du présent rapport. Les éléments du mandat définis à la page 3 du rapport exigent quelques précisions que l'on trouvera ci-dessous.

3.1 MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

Élaborer et publier un calendrier de mise en oeuvre des mécanismes recommandés pour la formation et la certification du personnel nommé à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant de base dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

La mise en oeuvre des modifications apportées à la réglementation du gouvernement est un processus qui prend du temps. Une partie de ce temps doit être consacrée à publier largement les modifications proposées et à consulter les intéressés. Il faut en effet examiner les changements dans le contexte des exigences actuelles et tenir compte de la manière dont un changement d'orientation des conditions requises à la nomination affecte ceux qui ont déjà entamé un plan de carrière aux exigences différentes.

Selon l'auteur, les personnes concernées ont déjà été prévenues longtemps à l'avance grâce aux réunions organisées par lui depuis le mois de février 1982 (voir annexe M, page 73). Si on entamait immédiatement les démarches de mise au point de la réglementation spéciale et si on soumettait celle-ci à l'approbation des groupes intéressés, la mise en oeuvre pourrait intervenir en septembre 1983. Il existe suffisamment de cours universitaires supérieurs dans la province pour répondre aux besoins de la plupart des éducateurs. Les cours actuels préparant aux qualifications de directeur d'école ne nécessitent qu'une légère modification pour répondre aux objectifs proposés pour les deux premiers cours préparant au brevet. Le programme de

base des deux cours intitulés "Leadership dans l'enseignement élémentaire/secondaire - programmes et administration" pourrait être mis au point rapidement à partir des cours existants. Plusieurs facultés d'éducation, de nombreux conseils scolaires et certaines associations professionnelles sont tout à fait capables de planifier et d'administrer ces cours et chaque bureau régional du ministère possède un conseil de liaison actif pour les cours de directeur d'école afin d'exercer sur ceux-ci un contrôle approprié.

Les cours intitulés ici "Gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs" n'existent pas encore officiellement mais de nombreux conseils scolaires et plusieurs associations professionnelles ont entrepris des programmes qui seraient tout à fait appropriés. Ceux-ci pourraient être élargis et perfectionnés afin d'offrir une base acceptable pour les cours nécessaires. Le premier de ces deux cours pourrait se concentrer surtout sur la législation et sur les principes de gestion. Il serait suivi d'un examen du genre de celui exigé maintenant pour la certification des agents de supervision. On pourrait mettre au point à partir des programmes existants plusieurs cours de ce genre qui s'intéresseraient à divers domaines de leadership. Par exemple, la Ontario Association of School Business Officials offre depuis des années à ses membres un certain nombre d'excellents cours qui mériteraient d'être reconnus officiellement.

Une mise en oeuvre rapide dépend en grande partie de la rapidité avec laquelle le concept d'une commission de certification sera accepté et de la nomination des membres de celle-ci.

3.2 RÉGLEMENTATION

Mettre au point une réglementation appropriée définissant les exigences dans les domaines suivants:

éducation théorique de base
expérience et
formation spéciale

exigences déclarées requises pour la nomination à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant de base dans les écoles et conseils scolaires de l'Ontario.

L'objet de la réglementation est expliqué dans le présent rapport. Il faudrait que la commission fasse appel aux ressources de la direction de l'analyse des politiques et des services juridiques du ministère pour rédiger la réglementation et qu'elle ratifie celle-ci comme étant conforme à l'intention de la recommandation. Le conseil des doyens des facultés d'éducation et les cadres supérieurs de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario ont exprimé leur appui et leur volonté d'identifier les cours déjà existants qui répondraient aux besoins implicites dans les recommandations.

De nombreux cours offerts par les fédérations et autres associations existent déjà et ne demandent qu'à être reconnus.

3.3 ADMISSIBILITÉ PERMANENTE

Mettre au point une réglementation appropriée définissant les conditions requises pour l'admissibilité permanente des personnes assumant un poste de responsable au-delà du niveau d'enseignant de base dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario ou admissibles à ces postes.

Les personnes avec lesquelles l'auteur s'est entretenu au cours de l'année passée étaient généralement d'avis que l'absence de toute exigence en matière de perfectionnement professionnel nuit à la profession et à ses clients. Il existe actuellement de nombreuses possibilités de perfectionnement professionnel mais la loi ne prévoit aucune exigence pour les personnes titulaires d'un brevet bien avant leur nomination ou qui assument des postes de responsabilité accrue depuis longtemps. Cette situation est jugée inacceptable et l'on recommande que la réglementation prévoie une formation professionnelle continue obligatoire.

Il existe actuellement un grand nombre d'ateliers, de séminaires et de cours qui, s'ils étaient reconnus, pourraient facilement répondre à ces besoins. Il ne reste à la commission qu'à réunir les renseignements nécessaires pour décider d'accepter ou de rejeter ces cours.

3.4 RECONNAISSANCE DES COURS

Définir clairement les critères de reconnaissance officielle des cours, programmes ou expérience à titre de qualifications requises par la loi pour la nomination à des postes de responsable au-delà du niveau d'enseignant de base dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario; on précisera en particulier:

3.4.1 le contenu de base des cours et programmes en question

3.4.2 la nature et la durée de l'expérience reconnue

3.4.3 les auspices sous lesquelles les cours pourront être dispensés

3.4.4 le processus d'accréditation des cours et programmes et de certification de l'expérience reconnue.

Une bonne partie du travail supposé ici a été accompli, comme on l'a déjà signalé, du moins en ce qui concerne la définition et le programme des cours. Certains des critères relatifs à l'expérience ont été suggérés. L'auteur est convaincu que le groupe le mieux habilité à décider des équivalences acceptables pour les cours et l'expérience serait un groupe quelque peu à part de la bureaucratie et en contact fréquent avec les conseils scolaires, le monde du travail et les institutions de formation post-secondaire. De nombreuses décisions peuvent être prises sur la base d'un ensemble défini de critères mais il existera toujours des cas individuels méritant une prise en considération et une réflexion d'un groupe comme la commission proposée plus haut.

Étant donné un ensemble de critères bien définis, rien n'empêche de laisser le soin de leur administration à un ou plusieurs organismes. On a cité certains d'entre eux plusieurs fois, notamment les conseils scolaires, les facultés d'éducation, les associations professionnelles et les organismes privés. Comme on l'a dit clairement ailleurs, le ministère de l'Education n'est pas un organisme approprié à l'heure actuelle. Il a en effet pour responsabilité de définir des politiques et non de rendre des services.

Les conseils d'éducation régionaux, qui comptent des représentants du ministère, les conseils scolaires et les facultés d'éducation constituent les groupes habilités à exercer le contrôle des cours. Depuis le 1er juillet 1981, ils ont fait preuve de l'intérêt et de la compétence nécessaires pour participer de façon fructueuse à certains aspects du processus actuel de certification. Ils ont d'ailleurs manifesté le désir de continuer à participer à cette tâche à l'avenir.

3.5 RECONNAISSANCE DES QUALIFICATIONS

Déterminer si le ministère de l'Éducation devrait reconnaître leurs qualifications aux membres du personnel qui répondent aux conditions requises pour être nommés à un poste de responsable au-delà du niveau d'enseignant de base dans les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario et, le cas échéant, de quelle façon.

Plusieurs associations et particuliers ont exprimé le besoin d'un type quelconque de brevet prouvant l'admissibilité à la nomination à des postes de responsabilité accrue. À l'heure actuelle, on n'en délivre plus sauf, depuis quelques années, aux personnes qualifiées pour le poste d'agent de supervision qui en reçoivent un portant un sceau doré impressionnant.

L'auteur ne considère pas comme prioritaire l'octroi d'un brevet et n'a aucune recommandation à faire à ce sujet, sinon d'étudier la question. Cela peut en effet être important aux yeux de beaucoup. Si l'on institue une certification officielle, le brevet pourra prendre des formes diverses suivant les circonstances. Parmi les idées intéressantes, citons l'octroi d'un brevet aux personnes qui ont non seulement répondu aux conditions requises par la loi pour leur nomination, mais qui ont eu un entretien officiel avec un employeur (conseil scolaire) possible et qui ont été acceptées au poste visé. Le brevet constituerait alors l'approbation par le ministère de la nomination à un poste donné dans un conseil scolaire donné.

3.6 RÉGLEMENTATION DE TRANSITION

Prévoir des dispositions provisoires précisant:

3.6.1 le statut du personnel actuellement qualifié (pleinement ou partiellement) en vertu de la loi en vigueur.

3.6.2 la marche à suivre pour combler les postes touchés par la nouvelle réglementation, entre le moment de la mise en oeuvre initiale et celui où l'on disposera du nombre suffisant de personnes qualifiées pour pourvoir à ces postes.

Le meilleur moyen qu'ait la commission de s'acquitter de cet élément important de son mandat consiste à étudier la manière dont on règle en général les problèmes de changement de réglementation concernant les qualifications et à comparer le nombre de personnes qualifiées avec les besoins prévus. L'auteur a constaté qu'un grand nombre d'éducateurs suggèrent d'évaluer avec le plus grand soin "l'équivalence" de l'expérience et de la formation. Nombreux sont ceux qui pensent que l'on devrait imposer les nouvelles conditions à tous, qu'ils soient qualifiés ou non en vertu de la réglementation actuelle. Il faudrait alors imposer un délai à ceux actuellement qualifiés auxquels il manque certaines conditions requises par la nouvelle réglementation. Les personnes en poste ne répondant pas aux nouvelles conditions requises devraient donc les remplir dans un délai donné. L'auteur appuie vivement cette position et recommande que l'on exige au moins des personnes actuellement admissibles à la nomination à des postes supérieurs de répondre aux nouvelles exigences avant de pouvoir être nommées à ces postes. Cela concernerait d'ailleurs l'auteur lui-même. En effet, qualifié en vertu de la réglementation actuelle pour assumer le poste de directeur de l'éducation, il ne répond pas à l'exigence relative à un "cours reconnu de gestion en éducation au niveau des cadres supérieurs". L'auteur recommande que l'on impose ce cours comme qualification requise à toute personne dans ce cas avant qu'elle puisse faire l'objet d'une promotion.

Conclusion

Dans l'ensemble, les personnes avec lesquelles l'auteur s'est entretenu au cours de ses déplacements semblent être d'avis que le ministère doit conserver un certain contrôle sur la "sélection finale" du personnel de direction des conseils scolaires de la province. Le brevet revêt en effet un aspect presque mythique que peu sont prêts à sacrifier - ou même à remettre en question.

Les conseillers scolaires et les administrateurs ne tiennent absolument pas à être forcés à prendre des décisions concernant la nomination du personnel de direction sans le contrôle des quotas que la certification provinciale est censée opérer. Le personnel semble craindre les interventions politiques et un certain népotisme tandis que les conseillers scolaires semblent ne pas se fier à leur propre compétence collective ni faire confiance à leur actuel personnel de direction.

Les cours actuels ne répondent pas bien aux besoins du personnel de direction pour au moins deux raisons:

a) ils n'ont pas de cadres appropriés, tenant compte des exigences actuelles des postes;

b) l'éventail des expériences et des formations est beaucoup trop vaste, certains candidats étant titulaires de diplômes universitaires supérieurs avant d'entreprendre les programmes alors que d'autres n'ont pratiquement aucune formation supérieure à un baccalauréat de base et une certification dans une matière particulière.

On n'exige actuellement aucune formation préalable dans les domaines mentionnés (pages 20 et 33) si bien que les organisateurs des cours doivent tout faire en quatre semaines. La législation actuelle, par ailleurs inadéquate dans certains domaines, présente le caractère absurde de permettre la certification en tant qu'agent de supervision de nombreux candidats qui ne seraient pas admissibles aux cours destinés aux directeurs d'école.

Le personnel des bureaux centraux du ministère, qui doit déjà essayer de s'acquitter d'un mandat extrêmement vaste, ne peut pas consacrer le temps ou l'énergie nécessaire à une organisation efficace et créative des cours de formation. Il n'est donc guère habilité à susciter et à développer des qualités de leadership chez les autres. D'autre part, de nombreux employés du ministère semblent manquer de l'intérêt ou des qualifications nécessaires pour entreprendre les démarches qui s'imposent.

Il semble donc qu'il faille considérer d'un oeil extrêmement critique les personnes que l'on chargera de cette tâche en attachant une importance particulière à la sélection de celles qui ont à la fois l'intérêt et les qualifications nécessaires. Il est évident que si les postes de direction sont suffisamment importants pour nécessiter une formation spéciale, ceux qui assurent cette formation devraient être les meilleurs dirigeants et les meilleurs administrateurs possibles. L'auteur est conscient qu'il existe un excellent fonds de personnes capables auxquelles on pourrait faire appel pour cette entreprise.

Annexes

ANNEX A:

SONDAGE D'OPINION SUR LA CERTIFICATION ET LA FORMATION DES DIRECTEURS D'ECOLE ET DES AGENTS DE SUPERVISION

A. CERTIFICATION - L'Ontario est presque seul à exiger que les directeurs d'école et les agents de supervision aient la certification voulue avant d'être nommés à de tels postes. La question de savoir si ce principe est approprié est soulevée dans le document intitulé Questions et Orientations, 1980. Veuillez indiquer vos points de vue concernant les questions suivantes.

QUEL EST L'ORGANISME LE PLUS APPROPRIE POUR LA CERTIFICATION DES DIRECTEURS D'ECOLE. SI VOUS PENSEZ QU'IL EXISTE UNE DIFFERENCE ENTRE LES AGENTS DE SUPERVISION DES ECOLES ELEMENTAIRES ET SECONDAIRES OU LES AGENTS DE SUPERVISION DE L'EDUCATION OU DE L'ADMINISTRATION, VEUILLEZ PRECISER.

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Aucun n'est nécessaire	___	___	___	___
b) Ministère de l'Education	___	___	___	___
c) Ministère des Collèges et Universités	___	___	___	___
d) Organisation(s) professionnelle(s)	___	___	___	___
e) Facultés d'éducation	___	___	___	___
f) Collège d'enseignants (comme suggéré dans Questions et Orientations)	___	___	___	___

_____

_____

B. FORMATION PROFESSIONNELLE AVANT LA NOMINATION
cochez une ou plusieurs cases

a) Brevet d'enseignement	___	___	___	___
b) Moins de cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement	___	___	___	___

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
c) Au moins cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement	—	—	—	—
d) Au moins sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement	—	—	—	—
e) Plus de sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement	—	—	—	—
f) Diplôme supérieur - Maîtrise	—	—	—	—
g) Diplôme supérieur - Doctorat	—	—	—	—
h) Expérience acquise par des stages - trois mois	—	—	—	—
i) Expérience acquise par des stages - six mois	—	—	—	—
j) Expérience acquise par des stages - un an	—	—	—	—
k) Expérience acquise par des stages - plus d'un an	—	—	—	—
l) Expérience acquise dans un poste de responsabilité à un niveau inférieur à celui de directeur d'école	—	—	—	—
m) Expérience en tant que directeur d'école (avant la nomination):			—	—

C. REGLEMENTS CONCERNANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Etant donné qu'un programme de formation précis est souhaitable qui devrait établir les qualifications requises des directeurs d'école et des agents de supervision (c'est-à-dire quel organisme devrait déterminer le programme de formation nécessaire?)

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Le postulant	—	—	—	—
b) Le ministère de l'Education	—	—	—	—

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
c) Le collège des enseignants	___	___	___	___
d) L'employeur	___	___	___	___
e) Les facultés d'éducation	___	___	___	___
f) Les associations professionnelles (fédérations, OAEAO*, etc.) * c'est-à-dire les associations provinciales d'agents de supervision	___	___	___	___

D. ELEMENTS DU PROGRAMME DE FORMATION

Indiquez par ordre numérique d'importance (1, 2 ou 3) la priorité qui devrait être accordée aux cours conçus en vue de favoriser le développement des compétences suivantes chez les administrateurs scolaires oeuvrant aux quatre niveaux indiqués ci-dessous:

1. absolument essentiel
2. très important
3. d'importance secondaire

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Techniques de communication	___	___	___	___
b) Techniques d'acquisition des concepts	___	___	___	___
c) Techniques d'élaboration des programmes	___	___	___	___
d) Technique de prise de décision	___	___	___	___
e) Finances scolaires	___	___	___	___
f) Techniques d'évaluation (du personnel)	___	___	___	___
g) Techniques d'evaluation (de programme)	___	___	___	___
h) Connaissances en relations humaines	___	___	___	___
i) Connaissances des programmes	___	___	___	___
j) Connaissance des systèmes éducationnels	___	___	___	___

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
k) Connaissance de la théorie et de la philosophie de l'éducation	___	___	___	___
l) Connaissance des méthodes et des questions relatives à la pédagogie	___	___	___	___
m) Connaissance du droit dans le domaine de l'éducation	___	___	___	___
n) Aptitudes au leadership	___	___	___	___
o) Connaissances en gestion et en administration	___	___	___	___
p) Techniques d'organisation	___	___	___	___
q) Connaissances en politique	___	___	___	___
r) Techniques dans la formation professionnelle	___	___	___	___

E. QUESTIONS - VOS ATTITUDES

On a fait mention de certaines recommandations contenues dans le document intitulé Questions et Orientations. Veuillez indiquer vos points de vue concernant celles non traitées aux sections A à D du présent questionnaire.

	Oui	Non
a) Un collège des enseignants		
i) devrait être créé	___	___
ii) s'il est créé, devrait être conçu par:		
personnel du ministère	___	___
personnel de la Fédération des enseignants	___	___
autres (précisez)	___	___
iii) s'il est créé, devrait comprendre:		
des enseignants de l'élémentaire	___	___
du secondaire	___	___
du postsecondaire	___	___
du personnel de soutien des programmes (c'est-à-dire personnel non enseignant)	___	___

		Oui	Non
	des chefs de section	___	___
	des directeurs adjoints	___	___
	des directeurs d'école	___	___
Echelon municipal	(des agents de supervision ((Education, niveau inférieur à celui de directeur de l'éducation)	___	___
	(des directeurs de l'éducation)	___	___
Echelon provincial	(des agents de supervision ((Education, tous les niveaux)	___	___
	(un sous-ministre)	___	___

iii) Remarque

_____

_____

b) Nominations à terme aux postes de responsabilité

i)	Acceptables en principe	___	___
ii)	Si elles sont acceptables, devraient s'appliquer aux:		
	personnel de soutien des programmes (c'est-à-dire personnel non enseignant)	___	___
	chefs de section	___	___
	directeurs adjoints	___	___
	directeurs d'école	___	___
Echelon municipal	(Agents de supervision ((Education, à un niveau (inférieur à celui du (directeur de l'éducation)	___	___
	(Directeurs de l'éducation)	___	___
Echelon provincial	(Agents de supervision ((Education, tous les (niveaux)	___	___
	(Sous-ministre)	___	___

iii) Remarque

_____

_____

	Oui	Non
c) Règlements concernant les fonctions		
i) Le ministère devrait les établir en ce qui concerne les:		
- directeurs d'école	___	___
- agents de supervision	___	___
ii) Les conseils scolaires devraient les établir en ce qui concerne les:		
- directeurs d'école	___	___
- agents de supervision	___	___

iii) Remarque

_____

_____

d) Autre remarque ou orientation
(Utilisez d'autres feuilles s'il n'y a pas assez de place)

_____

_____

_____

DATE: _____ ENDROIT: _____

VOTRE POSTE:	Sec.	El.		
Directeur adjoint	___	___	Directeur de l'éducation	___
Directeur d'école	___	___	Conseiller scolaire	___
Ag. de sup. Educ.	___		Autre: _____ (précisez)	
Ag. de sup. Adm.	___			

RENVOYEZ A: M. R.F. Thomas
Agent de projets spéciaux
Ministère des Collèges et Universités
Pièce 1559, Edifice Mowat
Queen's Park, Toronto
M7A 1L2
(Tél.: 965-2228)

ANNEX B: PROGRAMMES QUI MENE AU QUALITES REQUISE DE DIRECTEUR

Dates	Longeur de Programme	Titre de Qualification	Responsabilités Inclus
1951-56	4 semaines HSPC/VC	High School Principal's Cert. Vocational Principal's Cert.	High school principal Voc. school principal
1957-65	2 étés 4 semaines chaque été	Sec. School Principal's Cert.	Sec. school principal
1966-68	4 semaines	Interim Sec. School Principal's Cert., Type B	Sec. school vice-principal Sec. school principal (fewer than 500) Special voc. school principal
	4 semaines	Sec. School Principal's Cert., Type A	Sec school principal
	4 semaines	Interim Elem. School Principal's Cert.	Elem. school principal
1969-78	4 semaines	Interim Sec. School Principal Cert., Type B	Sec. school vice-principal Sec. school principal (fewer than 500) Special voc. school principal
	4 semaines	Interim Sec. School Principal's Cert., Type A	Sec. school principal
	4 semaines	Interim Elem. School Principal's Cert.	Elem. school principal

1978	4 semaines -- (1ere session) (407/78)	Interim Sec. School Principal's Cert., Type B	Sec. school vice-principal Sec. school principal (fewer than 500) Special voc. school principal
	4 semaines -- (1ere session) (407/78)	Interim Elem. School Principal's Cert.	Elem. school principal
	4 semaines -- (II session) (407/78)	Prog. Supervision Assessment Qual.	Elem/sec. school principal (in Ontario in which holder is qualified to teach -- Ont. Reg. 704/78, sections 10 and 11)
1979-80	4 semaines	Program Development and Implementation	NIL
	4 semaines	Program Supervision and Assessment	Elem. or sec. School principal (in Ontario in which holder is qualified to teach -- Ont. Reg. 704/78, sections 10 and 11)

AU PRESENT

1980-81	4 semaines/125 hrs Novembre-Avril	Program Development and Implementation	NIL
	4 semaines/125 hrs	Program Supervision and Assessment	Elem. or sec. school principal (in Ontario in which holder is qualified to teach -- Ont. Reg. 704/78, sections 10 and 11)

1981-82	4 semaines	Program Development and Implementation	NIL
	4 semaines/125 hrs Octobre-Avril	Program Supervision and Assessment	Elem. or Principal (in Ontario in which holder is qualified to teach -- Ont. Reg. 704/78, sections 10 and 11)

N.B.: ALL PRIOR CERTIFICATES RETAIN THEIR FORMER VALIDITY.

INTERIM CERTIFICATES DO NOT LAPSE AND ARE MADE PERMANENT WHEN THE REQUIREMENTS OF NUMBERED MEMORANDUM 70-71:7 ARE SATSIFIED.

ANNEX C: COURS QUI MENE AU QUALITES REQUISE DE DIRECTEUR

ENREGISTREMENTS -- 1969-78

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Directeurs d'école élémentaire	310	297	605	687	536	544	565	585	522	208
Directeurs d'école secondaire	344	298	404	425	383	433	350	328	314	420
TOTALES	654	595	1009	1112	919	977	915	913	836	628

ENREGISTREMENTS -- 1979-82

	1979	1980	1980-81 (N. York)	1981	1981-82 (N. York)	1982
Program Development and Implementation	433	345	1127	973	----	816
Program Supervision and Assessment	393	450	205	446	900	1124
TOTALES	826	795	1332	1419	900	1940

ANNEX D: EXAMEN DE CERTIFICATION POUR ATENTS DE SUPERVISION
NOMBRES DE CANDIDATS ET POURCENTAGE DE SUCCES - 1973-1982

	No. de Candidats	Ecrite		Orale		Reçue	
		No.	%	No.	%	No.	%
1973	138	109	75.0	135	48.1	62	44.8
1974	331	190	64.2	235	50.0	107	32.0
1975	341	212	63.2	261	54.4	124	36.0
1976	289	201	85.9	163	60.0	169	58.0
1977	305	84	36.5	164	57.0	96	31.4
1978	324	52	19.4	138	53.2	72	22.2
1979	300	169	62.3	110	53.1	154	51.3
1980	271	170	73.9	163	71.4	176	64.9
1981	237	144	69.5	115	65.3	131	55.2
1982	293	257	32.3	116	62.0	74	25.2

RESULTATS D'EXAMEN, 1982

A. Nombres de Candidats

	Homme	Femmes	Totale
Candidats accepté	314	81	395
Candidats annulé	83	19	102
Examiné en tout	229	64	293
Candidats nouveaux	163	56	229
Ecrite	200	57	257
Orale	89	27	116
Ministère	5	3	8
Francophone	17	4	21
Agents d'affaires	8	--	8
Avec M. Ed	71	57	128
Sans M. Ed	156	9	165

B. Succès par rapport du titre du candidat

	No. de candidats			Eligible pour certificat			
Titre	H	F	T	H	F	T	%
Enseignant	29	14	43	6	4	10	23.2
Chef de section	8	1	9	2	-	2	22.2
Directeur adjoint	36	12	48	8	4	12	25.0
Directeur	106	12	118	23	4	27	22.8
Consultant	3	7	10	-	1	1	10.0
Agent d'affaires	8	-	8	2	-	2	25.0
Autre (incl. ministère)	40	17	57	14	6	20	35.0
			293			74	

ANNEX E:

SONDAGE D'OPINION SUR LA CERTIFICATION ET LA FORMATION DES DIRECTEURS D'ECOLE ET DES AGENTS DE SUPERVISION

A. CERTIFICATION - L'Ontario est presque seul à exiger que les directeurs d'école et les agents de supervision aient la certification voulue avant d'être nommés à de tels postes. La question de savoir si ce principe est approprié est soulevée dans le document intitulé Questions et Orientations, 1980. Veuillez indiquer vos points de vue concernant les questions suivantes.

QUEL EST L'ORGANISME LE PLUS APPROPRIE POUR LA CERTIFICATION DES DIRECTEURS D'ECOLE. SI VOUS PENSEZ QU'IL EXISTE UNE DIFFERENCE ENTRE LES AGENTS DE SUPERVISION DES ECOLES ELEMENTAIRES ET SECONDAIRES OU LES AGENTS DE SUPERVISION DE L'EDUCATION OU DE L'ADMINISTRATION, VEUILLEZ PRECISER.

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Aucun n'est nécessaire	1.6*	1.3	2.1	4.1
b) Ministère de l'Education	61.0	59.7	64.5	53.5
c) Ministère des Collèges et Universités	7.6	7.2	8.3	7.7
d) Organisation(s) professionnelle(s)	22.3	21.5	17.7	25.0
e) Facultés d'éducation	11.4	11.4	8.8	5.6
f) Collège d'enseignants (comme suggéré dans Questions et Orientations)	39.4	38.1	27.7	17.8

B. FORMATION PROFESSIONNELLE AVANT LA NOMINATION
cochez une ou plusieurs cases

a) Brevet d'enseignement	80.5	77.1	71.5	29.6
b) Moins de cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement	1.9	1.5	1.0	3.8**

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
c) Au moins cinq ans d'expérience réussie dans l'enseignement	57.1	53.4	39.0	23.0**
d) Au moins sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement	20.3	20.1	18.1	8.5**
e) Plus de sept ans d'expérience réussie dans l'enseignement	14.7	15.2	23.3	10.6
f) Diplôme supérieur - Maîtrise	51.8	54.4	59.4	40.2
g) Diplôme supérieur - Doctorat	0.7	1.0	6.6	2.7
h) Expérience acquise par des stages - trois mois	6.0	5.4	4.6	4.0
i) Expérience acquise par des stages - six mois	6.1	6.2	6.0	5.3
j) Expérience acquise par des stages - un an	30.3	29.6	27.8	22.5
k) Expérience acquise par des stages - plus d'un an	7.1	7.3	8.8	9.3
l) Expérience acquise dans un poste de responsabilité à un niveau inférieur à celui de directeur d'école	47.6	52.8	33.2	(14.9)
m) Expérience en tant que directeur d'école (avant la nomination):			59.3	(16.7)

C. REGLEMENTS CONCERNANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Etant donné qu'un programme de formation précis est souhaitable qui devrait établir les qualifications requises des directeurs d'école et des agents de supervision (c'est-à-dire quel organisme devrait déterminer le programme de formation nécessaire?)

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Le postulant	9.9	9.5	7.9	6.5
b) Le ministère de l'Education	62.8	61.2	65.0	51.9

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
c) Le collège des enseignants	38.5	37.9	28.2	16.7
d) L'employeur	22.4	21.2	21.6	26.0
e) Les facultés d'éducation	12.6	12.5	10.4	6.5
f) Les associations professionnelles (fédérations, OAEAO*, etc.) * c'est-à-dire les associations provinciales d'agents de supervision	37.0	35.6	34.1	30.4

D. ELEMENTS DU PROGRAMME DE FORMATION

Indiquez par ordre numérique d'importance (1, 2 ou 3) la priorité qui devrait être accordée aux cours conçus en vue de favoriser le développement des compétences suivantes chez les administrateurs scolaires oeuvrant aux quatre niveaux indiqués ci-dessous:

1. absolument essentiel
2. très important
3. d'importance secondaire

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
a) Techniques de communication	86/8/2	83/8/2	83/6/2	65/15/5
b) Techniques d'acquisition des concepts	43/39/8	42/37/7	51/28/6	37/28/12
c) Techniques d'élaboration des programmes	53/34/7	47/36/9	52/27/9	11/12/52
d) Technique de prise de décision	82/11/2	81/10/4	82/7/2	73/9/2
e) Finances scolaires	7/44/40	9/45/35	33/42/13	74/7/5
f) Techniques d'évaluation (du personnel)	74/17/1	73/16/1	71/15/2	31/19/29
g) Techniques d'evaluation (de programme)	68/22/2	64/23/2	67/16/3	18/17/42
h) Connaissances en relations humaines	84/10/1	81/10/1	78/11/1	54/21/8
i) Connaissances des programmes	48/36/10	40/37/13	40/33/15	6/15/57
j) Connaissance des systèmes éducationnels	21/47/24	22/47/21	54/27/7	38/26/18

	Dir. d'éc.		Ag. de sup.	
	El.	Sec.	Ed.	Adm.
k) Connaissance de la théorie et de la philosophie de l'éducation	39/44/11	38/43/11	53/29/7	14/29/38
l) Connaissance des méthodes et des questions relatives à la pédagogie	53/36/4	52/35/4	62/24/3	20/31/29
m) Connaissance du droit dans le domaine de l'éducation	46/40/8	47/37/6	72/14/3	55/19/9
n) Aptitudes au leadership	87/7/1	86/6/1	81/8/2	52/21/10
o) Connaissances en gestion et en administration	55/36/3	58/32/2	65/21/3	71/12/3
p) Techniques d'organisation	69/24/1	69/21/1	69/17/2	67/14/3
q) Connaissances en politique	27/45/22	29/43/19	58/23/9	43/25/14
r) Techniques dans la formation professionnelle	46/40/7	45/38/7	49/32/7	18/28/34

E. QUESTIONS - VOS ATTITUDES

On a fait mention de certaines recommandations contenues dans le document intitulé Questions et Orientations. Veuillez indiquer vos points de vue concernant celles non traitées aux sections A à D du présent questionnaire.

	Oui	Non
a) Un collège des enseignants		
i) devrait être créé	82.4	N=2109
ii) s'il est créé, devrait être conçu par:		
personnel du ministère	67.6	___
personnel de la Fédération des enseignants	78.5	___
autres (précisez)	16.7	___
iii) s'il est créé, devrait comprendre:		
des enseignants de l'élémentaire	97.1	___
du secondaire	97.2	___
du postsecondaire	59.4	___
du personnel de soutien des programmes (c'est-à-dire personnel non enseignant)	43.0	___

		Oui	Non
	des chefs de section	83.3	___
	des directeurs adjoints	85.0	___
	des directeurs d'école	91.7	___
Echelon municipal	(des agents de supervision ((Education, niveau inférieur à celui de directeur de l'éducation)	69.1	___
	(des directeurs de l'éducation)	59.2	___
Echelon provincial	(des agents de supervision ((Education, tous les niveaux)	61.5	___
	(un sous-ministre)	47.2	___

iii) Remarque

_____

_____

b) Nominations à terme aux postes de responsabilité

i)	Acceptables en principe	86.8	N=1831
ii)	Si elles sont acceptables, devraient s'appliquer aux:		
	personnel de soutien des programmes (c'est-à-dire personnel non enseignant)	63.9	___
	chefs de section	82.3	___
	directeurs adjoints	78.6	___
	directeurs d'école	72.4	___
Echelon municipal	(Agents de supervision ((Education, à un niveau (inférieur à celui du (directeur de l'éducation)	73.4	___
	(Directeurs de l'éducation)	66.2	___
Echelon provincial	(Agents de supervision ((Education, tous les (niveaux)	70.2	___
	(Sous-ministre)	58.7	___

iii) Remarque

_____

_____

	Oui	Non
c) Règlements concernant les fonctions		
i) Le ministère devrait les établir en ce qui concerne les:		
- directeurs d'école	77.9	___
- agents de supervision	83.6	___
ii) Les conseils scolaires devraient les établir en ce qui concerne les:		
- directeurs d'école	51.9	___
- agents de supervision	46.9	___

iii) Remarque

_____

_____

d) Autre remarque ou orientation
(Utilisez d'autres feuilles s'il n'y a pas assez de place)

_____

_____

_____

DATE: _____ ENDROIT: _____

VOTRE POSTE:		Sec.	El.		
	Directeur adjoint	141	272	Directeur de l'éducation	___
	Directeur d'école	131	618	Conseiller scolaire	22
	Ag. de sup. Educ.	168		Autre: Enseignant -	390 (El.) 342 (Sec.)
	Ag. de sup. Adm.	28		(précisez)	

RENVOYEZ A: M. R.F. Thomas
Agent de projets spéciaux
Ministère des Collèges et Universités
Pièce 1559, Edifice Mowat
Queen's Park, Toronto
M7A 1L2

(Tél.: 965-2228)

ANNEX F:

Analyse de questionnaire -
réponses par groupe clientèle

Question A: Certification

Certification	E. El.	E. S.	DA El	DA Sec	D. El	D. Sec	Con Sc	Autr.	AS Ac	AS Bu	
a) Pas nécessaire											
- Dir. El.	0.5	1.2	1.1	1.4	1.9	3.1	0.0	2.7	2.4	0.0	1.6
- Dir. Sec.	0.5	1.2	0.7	1.4	1.5	3.1	0.0	1.8	2.4	0.0	1.3
- A.S. Ac.	1.0	1.2	0.7	4.3	2.6	3.1	4.5	2.3	1.8	10.7	2.1
- A.S. Bu.	2.3	2.0	4.8	5.7	4.2	5.3	9.1	4.1	3.6	28.6	4.1
b) M. de l'é.											
- Dir. El.	61.5	52.9	58.5	61.7	63.9	59.5	68.2	60.3	71.4	53.6	61.0
- Dir. Sec.	59.7	55.6	55.1	65.2	57.8	67.2	68.2	60.7	70.2	53.6	59.7
- A.S. Ac.	64.1	64.0	65.1	63.1	61.5	61.8	54.5	65.3	81.0	60.7	64.5
- A.S. Bu.	49.2	53.5	52.2	60.3	50.2	49.6	45.5	58.0	72.0	46.4	53.5
c) M. de C. et U.											
- Dir. El.	8.7	8.2	6.3	3.5	9.7	3.8	9.1	6.4	6.0	3.6	7.6
- Dir. Sec.	8.5	8.5	5.1	2.8	8.9	3.8	9.1	6.4	6.0	3.6	7.2
- A.S. Ac.	10.8	10.2	6.6	4.3	9.9	5.3	9.1	5.9	5.4	3.6	8.3
- A.S. Bu.	10.5	6.1	9.6	6.4	7.8	4.6	9.1	6.4	5.4	3.6	7.7
d) Org. Prof.											
- Dir. El.	21.3	21.1	25.7	19.1	27.2	18.3	9.1	17.4	19.6	10.7	22.3
- Dir. Sec.	20.8	22.2	22.8	21.3	24.1	23.7	9.1	15.5	19.6	10.7	21.5
- A.S. Ac.	16.7	15.2	17.6	15.6	19.6	16.8	18.2	12.3	27.4	21.4	17.7
- A.S. Bu.	27.2	24.6	24.6	19.1	25.4	22.1	22.7	19.6	32.7	32.1	25.0
e) Facultées											
- Dir. El.	13.1	10.2	8.8	7.1	13.4	9.2	18.2	9.1	14.3	10.7	11.4
- Dir. Sec.	12.1	12.0	9.2	9.2	11.8	9.9	18.2	10.0	14.3	10.7	11.4
- A.S. Ac.	11.0	7.9	9.2	5.7	9.4	9.9	9.1	6.8	7.7	7.1	8.8
- A.S. Bu.	7.9	5.6	6.6	3.5	4.7	5.3	4.5	6.4	3.6	0.0	5.6
f) Coll. d'enseign.											
- Dir. El.	46.2	47.7	43.8	44.0	36.6	28.2	4.5	42.0	21.4	7.1	39.4
- Dir. Sec.	43.8	48.2	42.3	44.7	33.2	32.8	4.5	39.7	22.0	7.1	38.1
- A.S. Ac.	33.1	36.0	28.7	34.8	23.6	19.8	4.5	33.8	11.3	3.6	27.7
- A.S. Bu.	23.3	23.1	19.1	22.7	14.2	8.4	4.5	21.5	7.7	3.6	17.8

ANNEX G:

Analyse de questionnaire -
réponses par groupe clientèle

Question B: Formation Professionelle avant la nomination

Form. Pro avant la nomination	E. El	E. Sc	DA El	DA Sec	D El	D Sec	Con sc	Autre	AS Ac	AS Bu	
a) Brevet d'ens.											
- Dir. El.	65.9	73.4	85.3	76.6	82.2	67.2	68.2	81.3	87.5	53.6	80.5
- Dir. Sec.	82.1	75.7	79.4	79.4	72.5	73.3	72.7	79.0	85.7	50.0	77.1
- A.S. Ac.	77.7	69.3	74.3	71.6	65.4	64.9	68.2	77.6	80.4	50.0	71.5
- A.S. Bu.	42.6	32.2	34.9	29.8	22.5	22.9	22.7	28.3	23.2	3.6	29.6
b) 5 ans d'exp.											
- Dir. El.	2.3	2.9	1.5	2.1	1.3	0.8	4.5	1.8	2.4	0.0	1.9
- Dir. Sec.	2.3	2.3	0.4	2.1	0.8	0.8	4.5	1.4	1.8	0.0	1.5
- A.S. Ac.	0.8	1.8	0.4	1.4	0.8	2.3	4.5	0.9	0.6	0.0	1.0
- A.S. Bu.	3.3	3.8	3.7	7.8	2.9	4.6	0.0	5.0	3.0	3.6	3.8
c) Au moins 5 ans d'exp.											
- Dir. El.	53.1	57.3	57.7	51.8	61.3	59.5	40.9	57.1	58.9	32.1	57.1
- Dir. Sec.	50.5	56.7	52.6	52.5	51.9	58.0	36.4	56.2	58.9	32.1	53.4
- A.S. Ac.	38.7	43.3	39.3	43.3	35.9	42.0	27.3	41.1	38.7	17.9	39.0
- A.S. Bu.	30.5	27.5	25.0	29.1	18.6	20.6	4.5	17.8	17.9	10.7	23.0
d) Au moins 7 ans d'exp.											
- Dir. El.	22.1	19.9	16.9	20.6	20.9	14.5	36.4	21.0	22.6	14.3	20.3
- Dir. Sec.	20.8	14.9	15.4	22.0	19.6	19.1	31.8	20.1	22.0	14.3	20.1
- A.S. Ac.	18.5	18.7	13.2	18.4	18.0	13.0	22.7	17.4	27.4	25.0	18.1
- A.S. Bu.	10.8	9.9	6.6	10.7	6.6	4.6	18.2	7.3	10.1	14.3	8.5
e) 7 ans d'exp.											
- Dir. El.	19.7	14.0	18.0	15.6	13.3	10.7	9.1	11.9	11.9	10.7	14.7
- Dir. Sec.	19.0	14.9	18.0	17.0	13.3	13.0	22.7	12.8	12.5	10.7	15.2
- A.S. Ac.	25.1	19.9	28.7	22.0	21.5	19.8	22.7	26.0	25.0	14.3	23.3
- A.S. Bu.	13.8	11.7	14.3	7.8	8.3	6.9	13.6	12.3	6.0	7.1	10.6
f) Maîtrise											
- Dir. El.	50.3	36.8	60.7	39.0	62.0	38.2	40.9	51.1	62.5	25.0	51.8
- Dir. Sec.	52.6	45.0	58.8	48.9	57.9	49.6	54.5	57.5	64.9	32.1	54.4
- A.S. Ac.	59.7	51.8	61.4	56.0	58.6	45.8	45.5	70.8	79.8	25.0	59.4
- A.S. Bu.	45.4	36.0	47.4	36.9	39.6	21.4	31.8	44.3	44.0	21.4	40.2

continuation...	E. El	E. Sec	DA El	DA Sec	D. El	D. Sc.	Con sc	Autre	AS Ac	AS Bu	
g) Doctorat											
- Dir. El.	0.8	0.6	0.4	0.0	0.6	0.0	4.5	0.9	1.8	0.0	0.7
- Dir. Sec.	0.8	0.6	0.7	0.0	1.5	1.5	4.5	0.9	1.2	0.0	1.0
- A.S. Ac.	8.7	3.2	10.3	2.1	7.4	6.9	13.6	3.7	6.5	3.6	6.6
- A.S. Bu.	5.6	1.2	3.7	0.0	2.4	1.5	9.1	2.7	1.8	0.0	2.7
h) Stage de 3 mois											
- Dir. El.	4.1	7.9	4.4	3.5	5.3	4.6	0.0	9.6	11.3	3.6	6.0
- Dir. Sec.	3.8	7.6	3.3	4.3	4.4	4.6	0.0	8.2	11.3	3.6	5.4
- A.S. Ac.	2.8	4.1	3.3	2.8	4.2	3.8	0.0	6.8	13.1	3.6	4.6
- A.S. Bu.	3.3	4.1	4.0	2.8	3.6	3.8	4.5	3.7	8.9	3.6	4.0
i) Stage de 6 mois											
- Dir. El.	5.1	6.1	2.6	8.5	6.8	6.9	4.5	4.6	11.9	0.0	6.1
- Dir. Sec.	5.1	5.8	2.9	8.5	6.6	6.9	4.5	5.9	12.5	0.0	6.2
- A.S. Ac.	5.6	7.3	4.4	6.4	4.2	3.8	0.0	7.8	14.3	3.6	6.0
- A.S. Bu.	5.9	6.1	4.4	5.7	3.6	5.3	0.0	6.4	9.5	3.6	5.3
j) Stage de 1 an											
- Dir. El.	35.1	30.4	29.4	25.5	31.4	26.0	27.3	30.1	27.4	14.3	30.3
- Dir. Sec.	32.8	32.2	27.9	27.7	28.0	31.3	27.3	30.6	27.4	10.7	29.6
- A.S. Ac.	27.4	30.1	24.3	24.1	27.5	23.7	27.3	31.5	35.1	7.1	27.8
- A.S. Bu.	25.9	25.7	20.2	15.6	21.8	16.0	18.2	25.1	24.4	10.7	22.5
k) Stage de 1 an et plus											
- Dir. El.	9.0	2.0	8.5	10.6	10.0	5.3	4.5	4.6	2.4	7.1	7.1
- Dir. Sec.	10.0	2.6	7.7	12.8	8.7	5.3	4.5	6.4	2.4	10.7	7.3
- A.S. Ac.	13.6	4.4	10.7	12.1	10.0	6.1	13.6	5.5	2.4	10.7	8.8
- A.S. Bu.	11.5	5.8	9.9	9.9	10.8	4.6	31.8	7.3	3.6	28.6	9.3
l) Expé. dans un post de responsa. inf. de dir.											
- Dir. El.	45.9	36.8	65.4	44.7	53.9	34.4	40.9	47.0	38.1	35.7	47.6
- Dir. Sec.	46.7	54.4	60.7	69.5	50.6	55.7	45.5	55.7	42.9	35.7	52.8
- A.S. Ac.	30.8	31.9	39.3	44.0	32.0	26.7	22.7	41.6	26.8	10.7	33.2
- A.S. Bu.	17.2	17.3	17.3	18.4	12.6	9.2	13.6	18.3	8.3	3.6	14.9

continuation...

m) Expé. dans un post de responsabilité	E. El	E. Sc.	DA El	DA Sec	D. El	D. Sc	Con sc	Autre	AS Ac	AS Bu	
- Dir. El.	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
- Dir. Sec.	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
- AS. Ac.	60.8	53.8	62.9	66.0	62.3	66.4	22.7	49.3	59.5	46.4	59
- AS. Bu.	23.6	18.4	20.6	14.2	1.52	13.0	4.5	13.7	8.9	3.6	16

ANNEX H:

Analyse de questionnaire -
réponses par groupe clientèle

Question C: Règlements concernant la formation professionelle

Formation Prof.	E El.	E. Sec	DA El.	DA Sec	D. El	D.Se.ConSc	Autre	AS Ac.	AS Bu.	
a) Préc. par l'individu										
- Dir. El.	12.8	8.5	9.2	9.2	12.5	6.9	4.5	8.7	4.8	0.0	9.9
- Dir. Sec.	12.3	9.4	8.1	9.9	11.0	7.6	4.5	8.7	4.8	0.0	9.5
- A.S. Ac.	9.0	7.3	7.7	8.5	9.5	5.3	4.5	7.8	3.6	0.0	7.9
- A.S. Bu.	7.2	6.1	6.6	7.1	7.6	4.6	4.5	6.4	3.6	0.0	6.5
b) Précis par Ministère de l'édu.											
- Dir. El.	62.8	61.1	59.6	56.0	64.9	60.3	68.2	61.6	73.2	57.1	62.8
- Dir. Sec.	61.0	62.9	55.1	60.3	57.6	70.2	68.2	63.0	72.0	57.1	61.2
- A.S. Ac.	64.9	67.8	65.4	58.9	62.1	61.8	50.0	68.0	77.4	53.6	65.0
- A.S. Bu.	49.7	57.3	54.0	53.9	45.3	45.8	36.4	57.1	66.7	42.9	51.9
c) Précis par le collège d'enseig.											
- Dir. El.	43.1	48.2	40.4	48.2	35.1	24.4	9.1	42.5	23.8	10.7	38.5
- Dir. Sec.	42.1	49.1	38.6	48.2	32.5	29.8	9.1	42.9	23.8	10.7	37.9
- A.S. Ac.	31.8	37.4	27.9	37.6	24.1	22.1	9.1	34.2	12.5	3.6	28.2
- A.S. Bu.	19.7	25.4	16.2	19.1	13.3	9.2	13.6	19.6	8.3	3.6	16.7
d) Précis par l'employeur											
- Dir. El.	23.8	14.9	23.9	22.7	26.9	18.3	36.4	21.0	19.6	17.9	22.4
- Dir. Sec.	23.1	15.8	21.0	24.1	22.8	22.1	36.4	21.0	18.5	17.9	21.2
- A.S. Ac.	21.5	17.0	19.9	24.1	24.8	23.7	31.8	20.5	17.9	28.6	21.6
- A.S. Bu.	27.2	22.2	22.4	27.7	30.7	26.7	40.9	22.4	17.9	35.7	26.0
e) Précis par facultés											
- Dir. El.	13.1	8.2	11.4	7.8	14.2	17.6	9.1	12.3	17.9	7.1	12.6
- Dir. Sec.	12.8	9.4	11.4	9.9	12.9	17.6	9.1	12.8	17.3	7.1	12.5
- A.S. Ac.	12.1	5.8	10.3	6.4	12.0	12.2	9.1	11.4	11.9	3.6	10.4
- A.S. Bu.	8.5	4.1	5.1	4.3	6.8	7.6	4.5	6.8	8.9	3.6	6.5
f) Précis par organizations professionelles											
- Dir. El.	37.2	31.9	41.9	36.9	39.8	30.5	9.1	37.4	39.3	21.4	37.0
- Dir. Sec.	35.6	33.3	37.1	39.0	34.6	37.4	9.1	37.4	39.9	21.4	35.6
- A.S. Ac.	32.8	27.8	33.5	34.8	32.2	34.4	31.8	36.1	53.6	39.3	34.1
- A.S. Bu.	30.5	28.1	27.2	32.6	26.1	35.1	36.4	31.1	45.2	53.6	30.4

ANNEX I:

Analyse de questionnaire -
réponses par groupe clientèle
Question D: Eléments du programme de formation

Eléments du pro. de formation	E. El	E. Sec	DA El	DA Sec	D. El	D. Sec	ConSc.	Autre	AS Ac.	AS Bu.
a) Tech. de communi.										
- Dir. El.	90/9/1	85/9/2	92/5/2	77/9/2	91/7/1	66/10/1	73/18/0	85/9/2	82/11/1	75/7/4	86/8/2
- Dir. Sec.	86/8/1	87/10/2	87/4/2	84/11/3	80/5/1	79/12/2	73/18/0	85/9/2	82/12/1	71/7/4	83/8/2
- A.S. Ac.	87/6/2	85/8/3	86/6/2	80/7/4	80/4/1	73/11/1	64/18/5	83/9/2	87/7/1	82/4/4	83/6/2
- A.S. Bu.	69/15/5	66/16/8	66/17/6	62/17/7	63/12/5	46/19/2	55/18/0	64/16/6	66/21/4	82/11/4	64/15/5
b) Tech. d'acqi. de concepts											
- Dir. El.	41/46/8	49/43/9	47/35/8	41/37/6	45/37/7	34/30/4	46/27/9	47/37/7	45/33/6	18/57/7	43/39/8
- Dir. Sec.	40/44/8	40/45/9	45/32/7	43/40/7	41/31/6	39/38/5	46/23/14	48/36/7	45/33/7	18/57/4	42/37/7
- A.S. Ac.	51/33/7	52/30/7	56/24/7	52/31/5	48/25/5	44/26/5	46/23/14	56/27/6	56/26/4	54/32/0	51/28/6
- A.S. Bu.	41/31/12	39/31/15	41/25/14	34/33/14	34/25/13	28/24/8	23/23/23	43/27/11	36/32/10	57/32/4	37/28/12
c) Tech. d'élabo. des progr.											
- Dir. El.	59/34/5	49/39/8	60/29/8	50/33/5	52/35/8	37/30/6	50/23/9	53/32/8	55/35/5	39/39/4	53/34/7
- Dir. Sec.	56/31/8	47/43/9	51/32/8	48/40/8	42/32/10	36/42/12	50/27/9	48/35/10	45/43/5	39/36/4	47/36/9
- A.S. Ac.	59/26/8	50/34/10	59/24/8	47/29/13	52/22/9	41/28/10	55/18/9	51/30/10	51/35/7	43/29/11	52/27/9
- A.S. Bu.	18/17/49	9/21/53	13/10/57	6/11/58	10/10/51	4/5/47	14/14/36	11/11/53	7/7/57	7/0/71	11/12/52
d) Tech. de prise de direction											
- Dir. El.	88/11/1	85/9/1	86/10/2	76/11/1	87/9/2	63/12/2	50/32/0	80/11/2	74/16/1	57/25/4	82/11/2
- Dir. Sec.	84/11/1	88/9/1	82/8/2	84/11/1	77/7/1	81/12/3	55/21/0	83/9/2	75/15/1	57/21/4	81/10/4
- A.S. Ac.	86/18/1	85/16/2	85/5/2	83/5/2	77/6/2	70/8/2	59/36/0	84/6/3	85/9/1	82/0/4	82/7/2
- A.S. Bu.	78/9/2	78/7/2	78/7/3	75/5/4	67/9/2	56/8/2	55/32/0	75/8/2	69/14/4	89/7/4	73/9/2
e) Fiannces Scolaires											
- Dir. El.	27/51/34	11/47/35	6/49/42	5/46/33	5/42/45	4/31/37	9/32/32	8/48/35	4/33/50	7/18/61	7/44/40
- Dir. Sec.	13/51/29	14/47/35	7/47/36	6/56/31	6/41/35	7/35/48	9/41/27	10/50/32	5/35/47	7/18/54	9/45/35
- A.S. Ac.	35/41/16	36/40/16	34/48/13	36/43/11	34/40/9	25/42/8	23/32/23	32/41/17	24/52/14	14/54/14	33/42/13
- A.S. Bu.	74/10/5	74/9/5	77/9/4	77/4/6	74/5/3	63/5/3	50/23/9	72/9/7	80/5/8	82/7/7	74/7/5
f) Evaluation (Personnel)											
- Dir. El.	75/23/1	77/18/1	83/12/2	74/11/2	78/17/1	57/12/0	55/9/0	72/16/2	66/19/1	61/18/4	75/17/1
- Dir. Sec.	72/22/2	78/18/1	78/13/1	79/12/3	69/14/1	73/15/2	59/5/0	73/16/2	66/19/1	57/18/4	73/16/2
- A.S. Ac.	71/19/3	75/17/3	78/13/2	74/13/2	68/12/2	61/12/2	55/5/5	70/17/3	71/14/2	71/7/4	71/15/2
- A.S. Bu.	34/20/31	38/18/31	35/16/34	28/18/35	26/20/29	18/14/28	23/9/23	29/26/25	33/23/23	57/25/7	31/19/29

continuation...

	E. El	E. Sec	DA El	DA Sec	D. El.	D. Se	ConSc	Autre	AS Ac.	AS Bu.
g) Tech. Evaluation										
- Dir. El.	74/24/2	66/27/2	77/17/3	69/16/2	70/23/2	53/14/2	27/18/0	67/22/2	64/18/2	54/21/4	68/22/2
- Dir. Sec.	68/25/2	66/29/2	71/18/3	68/22/2	61/20/2	57/23/3	27/18/0	66/23/2	61/20/2	54/18/4	64/23/2
- A.S. Ac.	78/17/3	72/17/4	75/14/4	67/17/4	62/16/3	50/18/3	32/9/0	67/20/3	71/13/1	61/14/4	67/16/3
- A.S. Bu.	26/20/38	25/20/39	22/20/43	13/15/51	12/17/42	9/8/38	5/9/27	16/18/43	12/16/45	4/7/68	18/17/42
h) Connaissance en Relations Humaines											
- Dir. El.	90/9/0	83/11/1	87/10/2	78/9/1	86/10/2	60/13/1	64/27/0	85/7/1	77/14/1	82/0/4	84/10/1
- Dir. Sec.	87/9/3	85/12/1	82/9/1	86/10/1	76/8/1	80/10/2	64/27/0	86/7/1	76/14/1	79/0/4	81/10/1
- A.S. Ac.	82/10/2	77/16/1	79/13/2	78/10/1	75/8/1	69/10/1	55/32/0	83/9/1	81/11/2	82/0/4	78/11/1
- A.S. Bu.	60/18/10	55/24/9	56/24/7	49/24/10	51/20/7	40/24/3	36/36/0	57/20/8	58/21/8	82/7/4	54/21/8
i) Connaissance des programmes											
- Dir. El.	52/35/11	47/35/13	52/36/10	43/33/9	48/41/8	31/33/8	46/41/0	47/33/14	53/30/10	57/21/4	48/36/10
- Dir. Sec.	48/35/12	39/41/18	44/35/12	32/46/16	39/36/9	26/42/22	36/41/5	40/36/19	45/35/1	57/18/4	40/37/14
- A.S. Ac.	47/32/14	37/36/19	46/33/13	37/33/19	39/32/11	26/37/15	32/32/9	43/31/19	36/39/15	54/21/7	40/33/15
- A.S. Bu.	11/22/50	8/17/59	6/18/59	1/11/68	4/14/54	3/5/50	9/14/41	5/14/59	4/9/66	4/0/79	6/15/57
j) Connaissance des systèmes edu.											
- Dir. El.	25/48/25	26/51/18	22/52/23	17/49/19	20/47/29	17/33/21	18/50/9	22/50/20	21/39/28	7/57/18	21/47/24
- Dir. Sec.	25/47/23	26/53/18	21/51/20	20/54/19	19/11/21	22/40/29	18/50/9	23/48/20	21/41/27	7/57/18	22/47/21
- A.S. Ac.	59/29/8	59/30/5	60/26/7	56/26/7	52/24/7	40/30/8	41/32/5	52/32/8	52/29/10	54/29/4	54/27/7
- A.S. Bu.	39/27/21	47/25/15	46/27/14	42/27/14	33/24/19	27/20/18	36/27/9	35/31/16	31/28/24	25/46/18	38/26/18
k) Connaissance de la théorie et de la philosophie de l'education											
- Dir. El.	38/45/14	35/47/14	38/48/12	40/39/6	40/46/10	28/37/8	32/41/9	45/37/10	45/38/8	29/46/11	39/44/11
- Dir. Sec.	37/43/14	35/47/15	35/45/11	42/44/9	37/39/8	35/47/8	36/41/9	45/38/10	45/39/7	25/46/7	38/43/11
- A.S. Ac.	59/29/7	47/36/10	55/28/9	56/29/4	52/25/24	41/35/2	46/27/14	57/28/6	62/25/5	50/29/4	53/29/7
- A.S. Bu.	17/30/39	17/33/36	18/28/40	16/31/35	11/25/40	10/28/26	23/23/27	12/32/37	14/29/37	11/36/39	14/29/38
l) Connaissance des méthodes et des questions rela. à la pédagogie											
- Dir. El.	58/37/4	50/41/4	57/36/4	55/28/2	52/39/5	44/25/4	32/50/0	53/36/3	53/31/6	61/21/4	53/36/4
- Dir. Sec.	55/35/5	52/42/4	56/32/4	58/33/3	48/33/3	52/32/5	32/50/0	50/39/3	53/31/7	57/18/4	52/35/4
- A.S. Ac.	65/25/2	62/28/3	67/22/3	63/20/5	58/23/3	53/24/2	41/36/5	64/23/3	67/20/5	57/21/4	62/24/3
- A.S. Bu.	27/33/27	29/34/24	25/29/31	19/27/36	14/30/31	13/24/24	14/36/23	17/38/27	16/24/41	11/43/36	20/31/29

continuation...

	E. El	E. Sec	DA El.	DA Sec	D. El	D. Se	ConSc	Autre	AS Ac	AS Bu	
m) Droit dans l'éducation											
- Dir. El.	52/34/5	56/33/5	53/40/4	44/38/4	39/47/10	31/30/12	23/36/23	47/39/7	32/45/13	18/50/18	46/40/8
- Dir. Sec.	58/34/4	59/33/4	52/36/4	50/42/2	39/39/6	38/41/12	27/36/14	50/37/6	33/44/13	18/46/14	47/37/6
- A.S. Ac.	78/12/3	75/15/4	80/10/2	73/14/4	68/13/2	59/15/2	55/32/0	71/18/4	71/16/5	54/25/7	72/14/3
- A.S. Bu.	56/18/13	59/20/9	57/19/9	61/14/10	51/18/9	46/14/8	41/32/0	61/17/8	50/29/8	46/25/21	55/19/9
n) Aptitude de Leadership											
- Dir. El.	94/5/1	87/7/2	90/9/1	78/7/1	90/7/1	70/5/0	64/18/5	87/5/1	85/7/1	70/14/4	87/7/1
- Dir. Sec.	90/5/0	90/6/2	85/6/2	87/9/1	80/4/1	87/5/2	64/23/0	89/5/1	85/5/1	64/14/4	86/6/1
- A.S. Ac.	84/8/2	81/11/1	83/8/3	78/9/1	78/5/2	70/9/0	68/14/0	81/10/3	88/4/1	77/4/4	81/8/2
- A.S. Bu.	56/20/11	56/21/10	53/23/11	46/26/11	47/22/9	34/24/9	46/23/5	55/18/9	63/16/6	75/11/7	52/21/10
o) Gestion/Administration											
- Dir. El.	59/37/3	57/35/4	57/37/4	55/29/3	56/35/4	41/31/2	32/46/5	55/35/5	54/38/2	46/36/4	55/35/3
- Dir. Sec.	59/35/2	64/31/3	56/32/3	67/28/1	53/29/2	60/30/2	41/41/0	58/33/3	56/36/2	43/36/4	58/32/2
- A.S. Ac.	68/24/1	66/23/4	67/22/3	66/20/4	63/18/2	51/26/2	64/23/5	70/19/4	70/24/0	64/14/7	65/21/2
- A.S. Bu.	74/11/2	73/13/4	73/12/2	75/9/1	65/11/2	57/9/2	68/14/15	78/9/2	71/17/2	79/18/4	71/12/3
p) Tech. Organisation											
- Dir. El.	74/24/1	68/26/2	75/21/2	63/21/2	72/23/1	47/27/1	50/32/5	71/21/2	65/27/1	50/25/7	69/24/1
- Dir. Sec.	71/24/1	73/23/2	71/18/2	67/25/2	65/17/1	66/26/1	50/32/5	73/19/2	67/24/1	46/25/7	69/21/1
- A.S. Ac.	74/17/1	69/21/4	73/15/2	72/14/3	66/24/1	55/21/2	55/32/5	74/15/3	73/20/2	61/21/4	69/17/2
- A.S. Bu.	72/14/2	69/15/4	73/10/2	69/12/4	61/14/3	54/12/2	50/23/5	70/12/3	64/23/2	68/21/11	67/14/3
q) Politique											
- Dir. El.	27/46/25	29/47/21	36/40/21	21/53/13	27/45/25	22/35/16	9/27/46	24/46/23	21/45/21	11/39/36	27/45/22
- Dir. Sec.	28/45/21	30/49/19	38/36/18	27/53/15	28/40/17	27/42/21	14/23/46	27/43/23	24/45/19	11/36/32	29/43/19
- A.S. Ac.	54/26/12	58/27/9	66/18/8	64/18/8	60/17/7	50/24/4	18/32/27	57/22/14	55/32/6	54/29/4	58/23/9
- A.S. Bu.	44/26/17	44/29/15	44/29/15	46/26/14	46/21/12	34/25/7	23/27/23	43/27/16	38/38/9	50/36/7	43/26/14
r) Formation professionelle											
- Dir. El.	55/38/6	45/41/9	46/45/6	43/36/7	45/42/8	34/33/5	27/27/27	51/37/5	44/38/7	18/54/7	46/40/7
- Dir. Sec.	53/36/6	46/42/9	46/40/7	40/45/9	42/36/9	41/42/7	27/27/27	49/37/7	44/37/1	18/54/7	45/38/7
- A.S. Ac.	56/32/5	44/37/11	46/36/6	45/36/9	49/27/8	40/30/7	41/18/23	51/32/8	57/25/8	25/54/7	49/32/7
- A.S. Bu.	23/30/32	19/30/37	18/28/39	16/27/38	16/26/33	12/18/31	18/23/27	21/31/31	19/30/32	7/71/14	18/28/34

ANNEX J:

Analyse de questionnaire -

réponse par groupe clientèle

Question Ea): Collège des enseignants

Collège des enseig.	E. El	E. Sec	DA El	DA Sec	D. El.	D. Se.	ConSc	Autre	AS Ac.	AS Bu.	
a) Devait être créé	82	88	85	89	83	83	72	82	64	55	82%
N=	362	322	252	135	553	114	18	196	137	20	2109)
b) Conçu par le Ministère	70	70	66	74	66	70	33	68	64	60	68%
c) Conçu par la Fédération	84	85	84	79	80	69	33	74	55	40	79%
d) Conçu par autres	18	17	14	18	12	12	6	22	29	50	17%
e) Doit inclure:											
- E. El.	97	99	98	96	97	95	89	97	96	90	97%
- E. Sec.	97	99	98	98	96	97	94	99	96	90	97%
- E. Post-Sec.	69	54	62	46	61	43	61	61	63	50	59%
- Pers. de soutien	49	34	52	31	42	33	39	46	56	40	43%
- Chef de section	82	90	87	88	80	84	50	84	80	65	83%
- Dir.-Adjoint	85	89	93	90	84	82	50	83	71	65	85%
- Directeur	92	93	95	96	94	91	61	90	80	65	92%
- A.S. Mun.	74	66	74	73	67	68	61	70	63	55	69%
- Dir. Mun.	64	54	66	63	57	55	44	63	55	45	59%
- A.S. Prov.	62	61	66	64	59	62	44	66	61	45	62%
- Sous-Ministre	51	43	51	52	47	40	28	49	45	50	47%

ANNEX K:

Analyse de questionnaire -
réponse par groupe clientèle

Question Eb): Nominations à terme

Nomi. à terme	E El.	E.Sec	DA E.	DA Sec	D. El.	D.Se.	ConSc	Autre	AS Ac.	AS Bu	
a) Acceptables en principes	93 (349	90 291	87 206	86 116	82 437	86 93	94 18	85 177	87 135	68 19	87 1841)
b) Devraient appliquer à											
- Perso. de support	68	54	74	56	68	51	56	64	67	53	64%
- Chef de section	87	85	81	85	79	85	89	79	80	68	82%
- Dir.-Adjoint	84	83	76	78	73	76	94	77	81	68	79%
- Directeur	78	78	72	74	65	68	94	70	75	58	72%
- A.S. Mun.	75	78	77	78	67	79	94	66	73	74	73%
- Dir. Mun.	68	73	72	73	58	65	83	61	68	37	66%
- A.S. Prov.	71	72	73	80	67	72	89	64	69	63	70%
- Sous-ministre	62	58	65	65	55	55	72	55	58	37	59

ANNEX L:

Analyse de questionnaire -
réponse par groupe clientèle

Question Ec): Règlements concernant les fonctions

Règle. conc. les fonctions	E El.	E. Se.	DA E.	DA Sec	D. El.	D Se.	ConSc	Autre	AS Ac.	AS Bu.	
a) Min. établi											
- pour Dir.	72	84	74	82	78	89	68	73	84	61	78%
- pour A.S.	81	87	84	84	84	85	68	83	86	68	84%
b) Conseils établi											
- pour Dir.	59	50	59	43	52	39	59	49	51	50	52%
- pour A.S.	52	43	49	37	48	41	68	43	49	54	47%

ANNEX M: CONSULTATION/PRESENTATIONS SUR LA CERTIFICATION ET LA FORMATION

DATE	REUNION
Octobre 21, 1980	Northwestern Ontario Regional Education Council
Novembre 21, 1980	Province of Ontario Education Officers
Novembre 26, 1980	Dr. B. Shapiro, OISE
Novembre 28, 1980	OSSTF Headmasters' Council
Décembre 10, 1980	Metropolitan Toronto Directors of Education
Décembre 15, 1980	Dr. G. Bordelau, University of Ottawa
Décembre 16, 1980	M. Beauchemin, Ottawa Board of Education
Décembre 16, 1980	P. Xatruch, Ottawa RCSS Board
Décembre 17, 1980	K. Harris, President, Ontario Principal's Association
Janvier 7, 1981	Cochrane-Iroquois Falls Administration, Principals
Janvier 8, 1981	Kapuskasing Administration, Principals
Janvier 9, 1981	Willis Glenn Re OASBO
Janvier 12, 1981	Lincoln County Administration, Principals
Janvier 12, 1981	Dr. Robert Knoop, Brock University
Janvier 12, 1981	F. Zanutto, Niagara South
Janvier 14, 1981	Durham Board of Education Administration, Principals
Janvier 15, 1981	OTF Executive Council
Janvier 20, 1981	Dr. L. Kurteweig, Lakehead University
Janvier 21, 1981	Nipigon-Red Rock Administration, Principals
Janvier 21, 1981	Nipigon-Red Rock Trustees
Janvier 22, 1981	Lakehead Board of Education Principals, Administration, Trustees
Janvier 27, 1981	R. G. Stoness, Halton Board of Education
Janvier 28, 1981	Dr. A. Effrat, York University
Janvier 29, 1981	Provincial Regional Directors
Janvier 29, 1981	G. Seguin, OAEAO
Janvier 29, 1981	Toronto Principal's Course Candidates, Part II
Janvier 30, 1981	Chief Executive Officers' Conference
Fèvrier 2, 1981	York Borough Administration, Principals
Fèvrier 2, 1981	Metropolitan Toronto Elementary Principals
Fèvrier 3, 1981	Dufferin-Peel RCSS Board Administration, Principals
Fèvrier 4, 1981	Windsor-Essex Principals
Fèvrier 5, 1981	Eastern Ontario Regional Education Council
Fèvrier 9, 1981	Niagara South Administration
Fèvrier 9, 1981	Niagara South Principals
Fèvrier 10, 1981	Dr. D. Musella, OISE
Fèvrier 11, 1981	Norfolk Board of Education Administration, Principals
Fèvrier 12, 1981	OSSHC District 4 Executive
Fèvrier 13, 1981	Timmins Board of Education Administration, Principals
Fèvrier 16, 1981	Ottawa Board of Education Administration
Fèvrier 16, 1981	Ottawa RCSS Board Administration
Fèvrier 17, 1981	Ottawa RCSS Board English-Language Principals
Fèvrier 17, 1981	Ottawa RCSS Board French-Language Principals
Fèvrier 18, 1981	Middlesex Board of Education Administration, Principals
Fèvrier 18, 1981	London Board of Education Administration
Fèvrier 18, 1981	London-Middlesex RCSS Principals

DATE	REUNION
Fèvrier 19, 1981	Metropolitan Toronto Psychologists
Fèvrier 20, 1981	Perth County Board of Education Administration
Fèvrier 23, 1981	Peel Board of Education Executive Council and Board Chairman
Fèvrier 26, 1981	East Parry Sound Administration and Principals
Fèvrier 27, 1981	Western Ontario Regional Education Council
Mars 2, 1981	Nipissing RCSS Board Administration
Mars 2, 1981	Nipissing Board of Education Administration, Principals
Mars 3, 1981	Peterborough Board of Education Administration, Principals
Mars 6, 1981	Victoria County Administration
Mars 7, 1981	D. Timmins, AOSBO
Mars 10, 1981	Hastings Board of Education Administration, Secondary Principals, Elementary Principals
Mars 11, 1981	Carleton Board of Education Administration, Elementary Principals
Mars 11, 1981	Carleton RCSS Board Chairman, Director
Mars 11, 1981	University of Ottawa Graduate Studies Committee
Mars 12, 1981	Renfrew Board of Education Administration, Principals
Mars 13, 1981	Dr. T. R. Williams, Queen's University
Mars 14, 1981	FWTAO Council of Presidents
Mars 16, 1981	Frontenac-Lennox and Addington RCSS Board Administration, Principals
Mars 17, 1981	Leeds-Grenville Public and Separate Administration, Principals
Mars 18, 1981	Stormont-Dundas and Glengarry Administration, Principals
Mars 19, 1981	Halton Principals/S.O. Candidates
Mars 20, 1981	POEOA Annual Meeting
Mars 29 - Avril 10, 1981	Various school systems in the United Kingdom
Avril 28, 1981	Fort Frances-Rainy River Administration, Principals
Avril 29, 1981	Dryden Board of Education Administration, Principals
Avril 30, 1981	Lakehead RCSS Board Administration, Principals
Avril 30, 1981	Lakehead Board of Education Federation Representatives
Mai 1, 1981	Kapuskasing Administration, Principals
Mai 4, 1981	Windsor Elementary Principals
Mai 7, 1981	OPSMTF Executive
Mai 11, 1981	Elgin County Elementary Principals
Mai 26, 1981	Prescott-Russell Administration, Principals
Mai 27, 1981	OASBO Annual Conference
Juin 8, 1981	Dufferin County Elementary Principals
Juin 10, 1981	Toronto Board of Education Administration, Principals, Trustees
Juin 11, 1981	Northeastern Ontario Regional Education Council
Juin 18, 1981	Durham RCSS Board Administration, Principals
Juin 24, 1981	Dean and staff of Ottawa Faculty of Education
Juillet 7, 1981	London Principal's Course
Juillet 8, 1981	Waterloo Principal's Course
Juillet 9, 1981	Guelph Principal's Course
Juillet 14, 1981	Sudbury Principal's Course
Juillet 16, 1981	Thunder Bay Principal's Course
Juillet 21, 1981	Hamilton Principal's Course
Juillet 22, 1981	St. Catharines Principal's Course
Juillet 27, 1981	Peterborough Principal's Course

DATE	REUNION
Juillet 28, 1981	Ottawa Principal's Course
Juillet 29, 1981	Kingston Principal's Course
Aôut 31, 1981	Summer Course Principals
Septembre 9, 1981	Dr. Leithwood, Dr. Scott, OISE
Septembre 10, 1981	OCSOA Executive
Septembre 11, 1981	North York Professional Development Committee
Septembre 14, 1981	Central Ontario Regional Management Committee
Septembre 15, 1981	Midnorthern Regional Education Council
Septembre 17, 1981	Eastern Ontario Regional Education Council
Septembre 30, 1981	Eastern Ontario Curriculum Council
Octobre 1, 1981	Northwestern Ontario Regional Education Council
Octobre 3, 1981	AEFO Executive (Principals) Council
Octobre 7, 1981	Central Ontario Regional Education Council (western area)
Octobre 8, 1981	Northeastern Regional Education Council
Octobre 8, 1981	OSSTF Headmasters' Council Executive
Octobre 9, 1981	Western Ontario Regional Education Council
Octobre 14, 1981	ASFO Executive
Octobre 15, 1981	Bruce-Grey RCSS Board Administration, Principals
Octobre 20, 1981	Midnorthern Regional Education Council
Octobre 21, 1981	East York Administration, Principals
Octobre 29, 1981	Central Ontario Regional Education Council
Novembre 3, 1981	Graduate class, Queen's University
Novembre 4, 1981	Eastern Regional Principal's Course Liaison Council
Décembre 8, 1981	Branch Directors, Curriculum Division
Décembre 9, 1981	OTF Executive
Décembre 10, 1981	Supervisory Officer Study Group, Oakville
Fèvrier 8, 1982	Etobicoke Administrative Council
Fèvrier 17, 1982	Prescott-Russell RCSS Administration, Principals
Fèvrier 18, 1982	Northumberland/Newcastle Administration, Principals
Fèvrier 19, 1982	Central Region Principal's Course Liaison Council
Mars 10, 1982	Assistant Director, OISE
Mars 17, 1982	POEOA Annual Meeting
Mars 29, 1982	Toronto Administrative Council
Mars 31, 1982	Eastern Ontario Principal's Course Liaison Council
Avril 1, 1982	Nipigon-Red Rock Administration, Principals
Avril 7, 1982	Metropolitan Toronto Directors
Avril 15, 1982	ASFO Executive
Avril 15, 1982	OAEAO Board of Directors
Avril 16, 1982	Northeastern Ontario Region Staff
Avril 19, 1982	Midnorthern Principal's Course (French) Liaison Council
Avril 22, 1982	Ministry of Education Regional Business Superintendents
Avril 23, 1982	OASBO Board of Directors
Avril 23, 1982	OAEAO Area 2 Members
Avril 29, 1982	Faculty of Education Representatives, Queen's University
Mai 3, 1982	Principal's Course Candidates
Mai 4, 1982	OISE Assistant Director and Faculty Representatives
Mai 5, 1982	OASBO Annual Conference

DATE	REUNION
Mai 6, 1982	Scarborough Elementary Principals
Mai 7, 1982	OAEAO Education Committee
Mai 11, 1982	Timmins RCSS Board
Mai 13, 1982	ALSBO Executive
Mai 25, 1982	OTF Executive
Mai 26, 1982	Study Group-Administration, Principals
Mai 27, 1982	Metropolitan Toronto Psychologists, Researchers, Social Workers
Mai 28, 1982	OSSTF Headmasters' Council
Juin 2, 1982	Northeastern Regional Education Council
Juin 3, 1982	OAEAO Area 3 Members
Juin 3, 1982	Principal's Group, Peel
Juin 9, 1982	Sudbury RCSS Board Administration, Principals
Juin 10, 1982	Teacher Education Branch Staff
Juin 11, 1982	AEFO Executive
Juin 17, 1982	Midnorthern Regional Education Council
Juin 23, 1982	Council of Deans, Faculties of Education
Juin 25, 1982	OCSOA Board of Directors
Juillet 16, 1982	Waterloo Principal's Course
Juillet 19, 1982	Sudbury Principal's Course
Juillet 19, 1982	North Bay Principal's Course
Juillet 20, 1982	St. Catharine's Principal's Course
Juillet 22, 1982	London Principal's Course
Juillet 23, 1982	Kingston Principal's Course
Juillet 26, 1982	Ottawa Principal's Course
Juillet 27, 1982	Thunder Bay Principal's Course
Juillet 29, 1982	Toronto Principal's Course

ANNEX N: AUTEURS DE RAPPORTS ET DE CORRESPONDENCE RECUES PENDANT CETTE ETUDE

Associations

Association of Educational Researchers of Ontario
Association of Large School Boards of Ontario
Association des surintendants franco-ontariens
Association des enseignants franco-ontariens
Bruce Grey RCSS Principals' Association
Carleton Principals' Association
Cochrane-Irequois Falls Advisory Committee for the Trainable Mentally Retarded
Directeurs d'écoles séparées catholique du district de Hearst
East York Principals' Association
Etobicoke Public School Principals' Association
Federation of Women Teachers' Association of Ontario
Hastings County Elementary Principals' Association
Lakehead Catholic School Principals' Association
Lambton County Roman Catholic Separate School Board
London Public School Principals' Association
Metropolitan Toronto Psychological Services Committee
Ontario Secondary School Headmasters' Council
Ontario Association of Education Administrative Officials
Ontario Association of School Business Officials
Ontario Catholic Secondary School Principals' Association
Ontario Catholic Supervisory Officers' Association
Ontario Municipal and Provincial Education Officers' Association
Ontario Principals' Association
Ontario Provincial Federation, Council for Exceptional Children
Ontario Public School Men Teachers' Federation
Ontario Separate School Business Officials' Association
Ontario Teachers' Federation
Personnel and Organization Committee, Toronto Board of Education
Psychologists, Social Workers and Educational Research Officers in Metropolitan Toronto
Scarborough Secondary School Principals' Association
Scarborough Supervisory Officers
Secondary School Headmasters, York County
Staff, Principal's Course, London, 1981
Stormont, Dundas and Glengarry County Roman Catholic Separate School Board
Toronto Public School Principals' Association
Toronto Secondary School Principals' Association
University of Ottawa, Faculty of Education
Waterloo Principal's Course, 1981

R. J. Andrews
J. Armaly
A. Berga
S. Bezaire
R. Bilyk
J. G. Bishop
L. A. Bradley
H. D. Branscombe
D. G. Brent
B. G. Bromwich
P. A. Burns
J. D. Cadwell
J. Chiarelli
C. J. M. Dawson
A. Dekker
J. L. Diamond
N. Dodgson
D. S. Dool
B. Drechsel
D. M. Euale
S. S. Euler
D. Field
J. F. Freudeman
J. R. Gall
B. E. Giles
D. Goldman
J. K. Graham
P. Gryseels
R. M. Hall
J. R. Hardy
N. J. Hartmann
D. P. Hicks
L. A. Hutchinson
O. A. Jackson
G. Jenkins
J. E. Kabayama
R. A. Killam
A. Kingstone
R. Knoop
L. L. Korteweg
E. J. Lagroix
R. A. Leblanc
K. I. Lee
J. A. Leeds
J. A. Leroux
A. McKenzie
G. R. McConnell
D. McCullogh
P. McNeice
E. J. Mills
R. B. Moase
J. F. Moher
G. R. Morrissey
W. J. Mowat
R. Muir
D. Murray
G. S. O'Brien
S. O'Brien
E. O'Connor
M. O'Connor
J. I. Paquette
D. C. Parrott
L. Poirier
J. J. Prince
B. Protheroe
T. Reilly
K. R. Richmond
K. W. Ridge
E. A. Rix
G. Samuelson
T. Schonberg
M. S. Shannon
H. Shantz
M. Sheehan
D. Shewburg
R. Smith
F. J. Soplet
R. B. St. John
W. Thiessen
W. Thomas
G. Thompson
F. S. Toll
B. Trueman
J. M. A. Turner
R. J. Turner
L. Vandenbosch
J. Villeneuve
L. Waldock
B. R. Walker
J. S. Waters

M. E. K. Lydon
J. H. MacDonald
J. Mantle
R. Matsushita
W. McKelvey
M. E. Watson
R. K. Wilson
D. C. Woodrow
J. Young